

LATVIJAS UNIVERSITĀTE
EKONOMIKAS UN VADĪBAS FAKULTĀTE
Grāmatvedības un audita katedra

**UZŅĒMUMA DARBA ORGANIZĀCIJAS PILNVEIDOŠANA
FINANSIĀLĀ STĀVOKĻA UZLABOŠANAI**

Company work organization revision for the improvement of its financial situation

DIPLOMDARBS

Grāmatvedības, analīzes un audita profesionālās augstākās izglītības bakalaura
studiju programma

Autors: **Ilze Šlapina**

Stud. apl. Nr. is11235

Darba vadītājs: Dr. ekon., profesore Inta Brūna

RĪGA 2015

ANOTĀCIJA

Diplomdarba „Uzņēmuma darba organizācijas pilnveidošana finansiālā stāvokļa uzlabošanai” autors ir studente Ilze Šlapina.

Diplomdarbā tika izvērtēta uzņēmuma organizatoriskās struktūras, darbaspēka optimālas izmantošanas un darbaspēka apmaksas ietekme uz uzņēmuma izmaksām un piedāvāti risinājumi, ar kuru palīdzību iespējams uzlabot uzņēmuma finansiālo stāvokli.

Diplomdarbs sastāv no trim daļām: uzņēmuma darba organizācijas teorētisks pamatojums, uzņēmuma finansiālais stāvoklis un mērķa sasniegšanas metodes, „Train to nowhere” raksturojums un darba organizācijas pilnveidošana.

Diplomdarbs satur 74 lappuses teksta ar 16 attēliem, 13 tabulām un 17 formulām.

Darbā izmantoti 38 informācijas avoti.

Atslēgvārdi: uzņēmuma struktūra, darbaspēks, darbaspēka izmaksas, darbinieku motivācija, finanšu analīze, valsts dotācijas.

ANNOTATION

The author of the diploma thesis “Company work organization revision for the improvement of its financial situation” is the student Ilze Šlapina.

In the diploma thesis the influence of the organisational structure, optimum utilisation of the labour force and labour force remuneration on the costs of an enterprise was assessed and solutions were offered, which would help to improve the financial condition of an enterprise.

The diploma thesis consists of three chapters: theoretical substantiation of the work organisation of an enterprise, financial condition of an enterprise and methods for achievement of the goal, characteristics of “Train to nowhere” and enhancement of work organisation.

The diploma thesis is comprised of 74 text pages with 16 images, 13 tables and 17 formulas.

38 information sources were used in the thesis.

Key words: structure of an enterprise, labour force, labour costs, employee incentives, financial analysis, state subsidies.

SATURS

Ievads.....	5
1. Uzņēmuma darba organizācijas teorētisks pamatojums.....	8
1.1. Uzņēmuma organizatoriskās struktūras veidošana.....	8
1.2. Darbaspēka resursu lomatautsaimniecības attīstībā un šo resursu izmantošana uzņēmējdarbībā.....	14
1.3. Darbaspēka izmaksas.....	19
1.4. Darba samaksa, tās veidi	22
1.5. Darbaspēka motivēšanas iespējas.....	28
1.6. Darbaspēka darba rezultātus ietekmējošie faktori.....	30
2. Uzņēmuma finansiālais stāvoklis un mērķu sasniegšanas analīzes metodes	34
2.1. Uzņēmuma finanšu analīze un analizēšanas procesā izmantojamie rādītāji	34
2.2. Valsts dotāciju piešķiršanas kārtība.....	41
3. „Train to nowhere” situācijas raksturojums un darba organizācijas pilnveidošana.....	47
3.1. „Train to nowhere” pašreizējā un vēsturiskā situācija.....	47
3.2. Darbinieku organizatoriskā struktūra	49
3.3. Konduktoru kontrolieruņņēmumu un izdevumu raksturojums.....	52
3.4. Modelētā situācija, tās ietekme uz uzņēmuma „Train to nowhere” finanšu rādītājiem	61
Secinājumi un priekšlikumi.....	72
Izmantotā literatūra un avoti.....	75

IEVADS

Veiksmīgai uzņēmējuma darbības attīstībai ir nepieciešama pareiza uzņēmuma struktūras izveide, kura ir atkarīga no vairākiem faktoriem. Kā galvenos var minēt optimālu darbinieku skaita sadalījumu vienam vadītājam, jo pārāk liels pakļautībā esošo darbinieku skaits var izraisīt haosu un nekontrolējamu situāciju. Jācenšas izstrādāt tādu struktūru, kur nav iespējama vadīšanas funkciju dublēšanās, kā arī jāizvēlas pareizu attiecību starp vadīšanas funkciju centralizāciju un decentralizāciju.[21]

Uzņēmējiem ir jāpārziņ reālā situācija darbaspēka piedāvājumam un pieprasījumam Latvijā, lai vadoties no reālās situācijas, varētu pieņemt pārdomātus un tālejošus lēmumus. Darbaspēka deficīts ir viena no lielākajām uzņēmēju problēmām, darbaspēka deficīta apstākļos ir svarīgi pareizi organizēt šo resursu, jo no darbaspēka ir atkarīga veiksmīga uzņēmuma izaugsme. Ja darbinieki netiek pozitīvi motivēti, tiek izmantots nekvalificēts darbaspēks, nepareizi organizēta darbaspēka izmantošana, tas var novest pie finanšu stāvokļa pasliktināšanās un pat pie uzņēmuma bankrota. Šajos apstākļos ir jācenšas izvēlēties kvalificētus darbiniekus, jānodrošina jau esošo darbinieku motivēšana, jo šie darbinieki ar savu darba pieredzi dod uzņēmumam lielāku ekonomisko labumu, kā arī nodrošina jaunu darbinieku apmācību. Ja uzņēmuma vadība rada apstākļus, kad darbinieki var lepoties ar uzņēmumu, kurā viņi strādā, jūtas novērtēti, tad darbinieki cenšas sasniegt tos pašus mērķus, ko uzņēmuma vadība, paaugstinās darba ražīgums un aug gan darbinieku, gan uzņēmuma labklājība.

Nepamatota uzņēmēju taupība attiecībā uz darbaspēka resursiem, noved pie uzņēmuma nespējas nodrošināt sevi ar darbiniekiem, nepietiekama darbinieku skaita gadījumā ir gandrīz neiespējami optimāli organizēt darba procesu, pārāk liels darba apjoms uz vienu darbinieku, noved pie preču un pakalpojumu kvalitātes līmeņa samazināšanās, tiek zaudēti ieņēmumi, jo darbinieki nespēj apkalpot visus uzņēmuma klientus.

Uzņēmējiem pastāvīgi ir jāizvērtē uzņēmuma darbība, jāizstrādā tāda darba organizācijas shēma, kura nodrošinātu vislielāko peļņu, kurai palielinoties, būtu iespējams tās daļu ieguldīt darbinieku motivācijā.

Svarīgi ir apzināties, ka vienmēr pastāvēs situācija, kad darba devējs centīsies iegūt darbaspēku par mazāku cenu, bet, savukārt, darbaspēks vēlēšies saņemt pēc iespējas lielāku atalgojumu par savu darbu, tāpēc uzņēmējiem un darbiniekiem jārod abām pusēm pieņemamu risinājumu, bet to var panākt tikai savstarpēji sabalansējot iespējamus ieguvumus un zaudējumus.

Diplomdarba mērķis ir, izpētot uzņēmuma darba organizācijas teorētiskās metodes un analizējot uzņēmuma „Train to nowhere” faktisko situāciju, parādīt, kā pilnveidot tā struktūru un izstrādāt ieteikumus darbaspēka organizēšanas un motivācijas sistēmas pilnveidošanai, lai panāktu pozitīvu ietekmi uz uzņēmuma finansiālo situāciju.

Mērķa sasniegšanai veicamie uzdevumi:

1. Pētīt uzņēmuma organizatoriskās struktūras izveides teorētiskos pamatus;
2. Apkopot uzņēmuma finanšu analīzē izmantojamās rādītājus;
3. Analizēt darbaspēka piedāvājuma un pieprasījuma tendences Latvijā;
4. Raksturot ar darbaspēku saistītās izmaksas;
5. Noskaidrot darbinieku motivācijas ietekmi uzņēmuma attīstībā;
6. Identificēt faktorus, kuri ietekmē darbaspēka darba rezultātus;
7. Izstrādāt ieteikumus uzņēmuma Pasažieru pārvadājumu departamenta darba organizācijas pilnveidošanai.

Diplomdarbā iekļautas trīs nodaļas. Pirmā nodaļa sastāv no uzņēmuma struktūras pareizas izvēles noskaidrošanas, darbaspēka piedāvājuma un pieprasījuma analīzes, darbaspēka motivācijas analīzes, darbaspēka izmaksu raksturošanas, darbinieku motivācijas ietekmes uz darbinieku darba rezultātiem. Otrā nodaļā akcentēta galveno finanšu analīzē izmantojamo rādītāju analīze, valsts dotāciju piešķiršanas kārtība, tās ietekme uz uzņēmuma „Train to nowhere” finanšu rādītājiem. Trešā nodaļa veltīta informācijai par uzņēmuma „Train to nowhere” pašreizējo un vēsturisko situāciju, darbinieku organizatorisko struktūru, konduktoru kontrolieru ieņēmumu un izdevumu raksturojuma, optimālas Pasažieru pārvadājumu departamenta struktūras izveides modelēšanas.

Diplomdarba izstrādāšanai tika izmantota ekonomiskā literatūra, LR spēkā esošie likumi, MK noteikumi, kas ir pieejami elektroniskajā formātā.

Darba gaitā tika izmantotas sekojošas pētīšanas metodes:

1. Analītiskās metodes:
 - a) informācijas vākšana (speciālās literatūras izmantošana, interneta resursu izmantošana, uzņēmuma „Train to nowhere” nepublicēto materiālu izmantošana);
 - b) iegūtās informācijas apstrāde.
2. Salīdzinājuma metode;
3. Ekonomiski matemātiskās metodes;
4. Grafiskās metodes.

Uzņēmuma „Train to nowhere” ieņēmumu un pārvadāto pasažieru skaita izmaiņu tendences pētītas par periodu no 2005.gada līdz 2014.gadam. Pasažieru pārvadājuma departamenta organizatoriskā struktūra, darbinieku skaita izmaiņas, kā arī pārdoto braukšanas biļešu skaits un ieņēmumi pa konduktoru kontrolieru iecirkņiem pētīti par periodu no 2013.gada līdz 2015.gadam.

Diplomdarbā tika izmantotas atsauces kvadrātiekvās, kur pirmais skaitlis norāda uz izmantoto avotu, bet otrais lappusi.

1. UZŅĒMUMA DARBA ORGANIZĀCIJAS TEORĒTISKS PAMATOJUMS

1.1. Uzņēmuma organizatoriskās struktūras veidošana

Uzņēmumam, kurš darbojas noteiktā vidē un par savu galveno uzdevumu ir nolēmis izvirzīt kādu konkrētu mērķi, šā mērķa sasniegšanai jāprot savu darbību pareizi un lietderīgi organizēt. Visiem uzņēmējdarbības procesiem jābūt precīzi izstrādātiem un savstarpēji saskaņotiem.

Lai uzņēmums varētu pilnvērtīgi funkcionēt, uzņēmuma vadītājam jānodrošina profesionāla un atbildīga tā vadīšana. Šī uzstādījuma sasniegšanai nepieciešams, lai arī pārējie uzņēmuma darbinieki apzinātos, kāda ir viņu loma uzņēmumā, pārzinātu konkrēto savas darbības jomu.

„Organizēšana ir organizācijas resursu koncentrēšana, sadale un koordinēšana, lai labāk izpildītu noteikto plānu.

No organizēšanas definīcijas izriet, ka:

1. Organizēšana nozīmē cilvēku un citu resursu koncentrēšanu, sadali un koordinēšanu.
2. Viens no svarīgākajiem organizēšanas virzieniem ir organizācijas struktūras izveide.
3. Organizēšana ir nepieciešama, lai īstenotu dažādus organizācijas plānus.”[21,88]

Katrai organizācijai ir sava stratēģija un mērķi, un tieši darba procesi nosaka to, cik veiksmīgi tā strādā, lai sasniegu tos. Procesu vadība ieņem vadošo lomu ikvienā organizācijā. Tā rezultātā rodas vērtības – preces vai pakalpojumi, kuriem ir sava nozīme organizācijas pastāvēšanas nodrošināšanā.”[17,6]

Pēc autores domām, H. Kaļķis savā monogrāfijā „Biznesa ergonomikasvadība”, ir ļoti precīzi definējis darbinieku vadošo lomu sekmīgas uzņēmējdarbības attīstībā. Autore piekrīt, ka darbinieki, kuriem ir radīti gan fiziski, gan garīgi komfortabli apstākļi, strādā daudz efektīvāk un ar lielāku atdevi.

„Jebkuros ekonomiskajos apstākļos uzņēmumiem ir pēc iespējas efektīvāk jāizmanto pieejamie resursi, t.sk. cilvēku kapitāls. Konkurences apstākļos uzņēmuma efektīvu darbību var nodrošināt tieši cilvēkresursi – darbinieki, kuriem ir radīti atbilstoši fiziski un garīgi apstākļi radošā potenciāla izmantošanai. Tas nozīmē, ka cilvēkam darbā jāsniedz nepieciešamā labklājība, kas ietver ērtības darbā, drošu un veselīgu darba vidi, kā arī darbinieku iesaistīšanu ikvienā

procesā ar mērķi paaugstināt strādājošo darbaspējas un veicināt darba ražīguma pieaugumu.”[17,9]

Pētot dažādu autoru darbus, autore izsecinājusi, ka visprecīzāk uzņēmuma struktūru ir aprakstījušas divas autore – L. Petrova un R. Alsniņa savā darbā „Esi uzņēmējs!”. Šo autoru darbs var būt kā labs palīgs uzņēmējdarbības uzsākšanā. Pēc autores domām pareiza uzņēmuma struktūras izvēle novērš neizbēgamu haosu uzņēmuma darbībā.

„Uzņēmuma struktūru veido:

1. Amatu nosaukumi;
2. Darba pienākumu sadale;
3. Savstarpējo darba attiecību forma;
4. Personas, kuru kompetencē ir lēmumu pieņemšana.

Uzņēmuma struktūra nepieciešama, lai noteiktu un konkretizētu vadības līmeņu savstarpējās attiecības, tiesību, pilnvaru un atbildības sadalījumu.

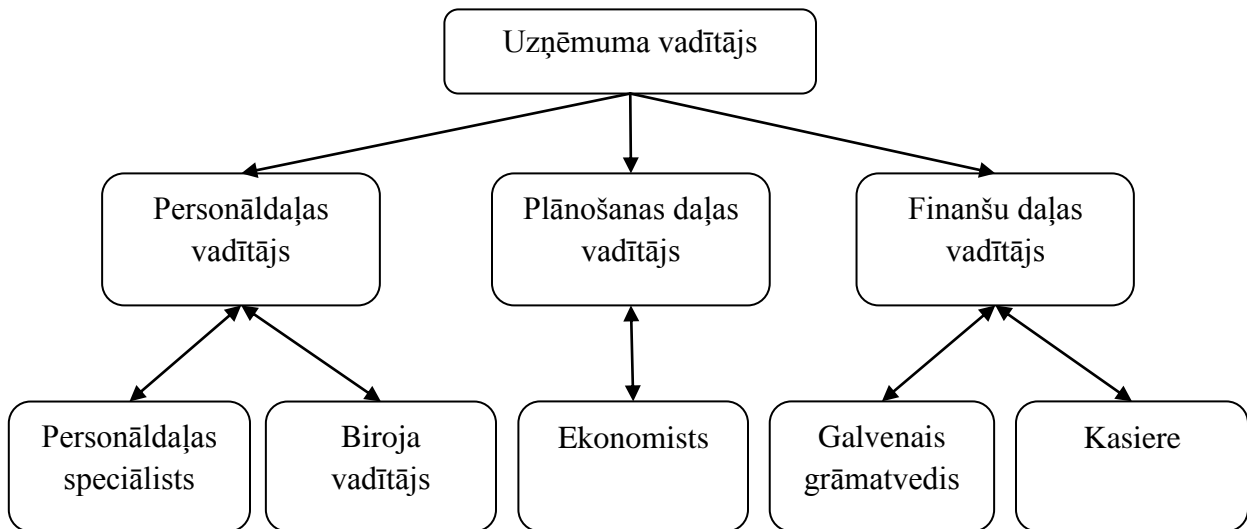
Uzņēmuma struktūras veidu nosaka:

1. Piederība kādai tautsaimniecības nozarei;
2. Darbības veids vai veidi;
3. Tehnoloģija – kā organizācija pārvērš ieguldījumu konkrētā rezultātā;
4. Darbības dažādības pakāpe;
5. Darbības vēriens;
6. Ģeogrāfiskā izplatība;
7. Nodarbināto cilvēku skaits;
8. Attīstības stratēģija;
9. Ārējā vide;
10. Viedoklis par varas kontroli – uzņēmuma struktūra ir rezultāts cīņai par varu starp iekšējām vienībām, kuras cenšas aizstāvēt savas intereses, paplašināties u. t.
11. Augstākās vadības vēlme stingri kontrolēt;
12. Vidējā līmeņa vadītāju kvalitāte.

Pastāv vairāki organizācijas struktūras veidi:

Lineārā organizācija – katrs darbinieks visos jautājumos ir padots tikai vienam augstākam vadītājam, no kura saņem visus rīkojumus un kuram sniedz pārskatu par paveikto. Pēc šādas lineārās pakļautības principa parasti tiek veidotas attiecības starp uzņēmuma augstāka līmeņa vadītājiem – direktoru un galvenajiem speciālistiem.”[21,73-74]

Lineārās organizācijas piemēru autore attēlojusi 1.1. attēlā.



1.1. att. *Lineārā organizācija* [sagatavots pēc 21,74]

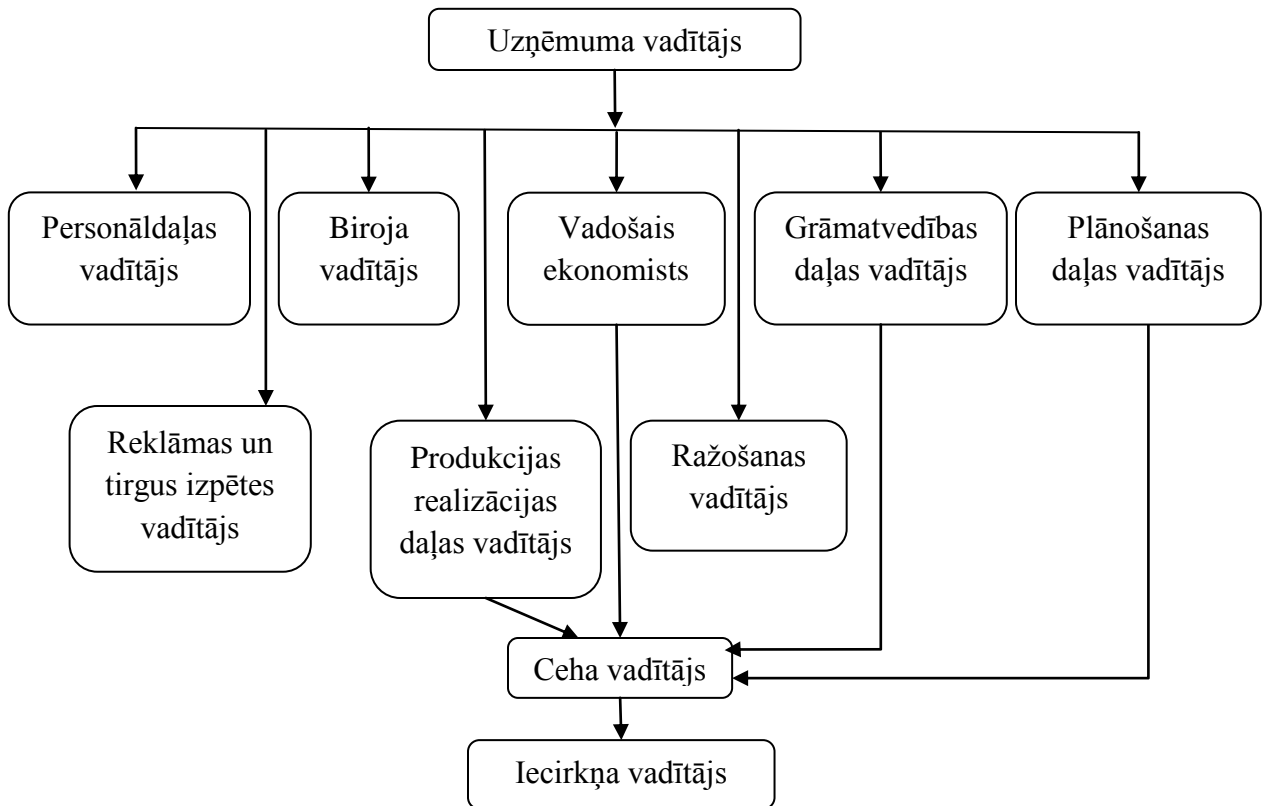
„Lineārās organizācijas priekšrocības:

1. Struktūra ir vienkārša un skaidra;
2. Tā kā padotie kontaktējas tikai ar vienu vadītāju – nav neskaidrību, bezatbildības darbā;
3. Tiešā pakļautība izslēdz vadīšanā dublēšanu un paralēlismu.” [21,74]

Autore uzskata, ka lineārajā organizācijā pastāv iespēja, ka uzņēmuma vadītājam nav pieejama pilnīga informācija par uzņēmumā notiekošo, jo uzņēmuma vadītāja informētība ir atkarīga no tieši pakļautā daļas vai nodaļas vadītāja kompetences un atbildības līmeņa. Autores pieredze liecina, ka tieši šāds informācijas trūkums noved pie nopietnām konfliktsituācijām uzņēmumā.

„Funkcionālā organizācija tiek veidota tā, ka pienākumi, atbildība un tiesības vadītājiem tiek sadalītas atbilstoši darbības veidiem, kas saistītas ar uzņēmuma darbības tehnoloģiju. Šo darbības veidu vadītāji atbild par rezultātiem, kontroli, savu speciālistu profesionālo līmeni, sakariem un kontaktiem dotajā darbības sfērā, piemēram, ražošanas, finanšu, tirdzniecības, personāla u.c.” [21,75]

Funkcionālās organizācijas piemēru autore izveidojusi 1.2. attēlā.



1.2. att.*Funkcionālā organizācija* [sagatavots pēc 21,75]

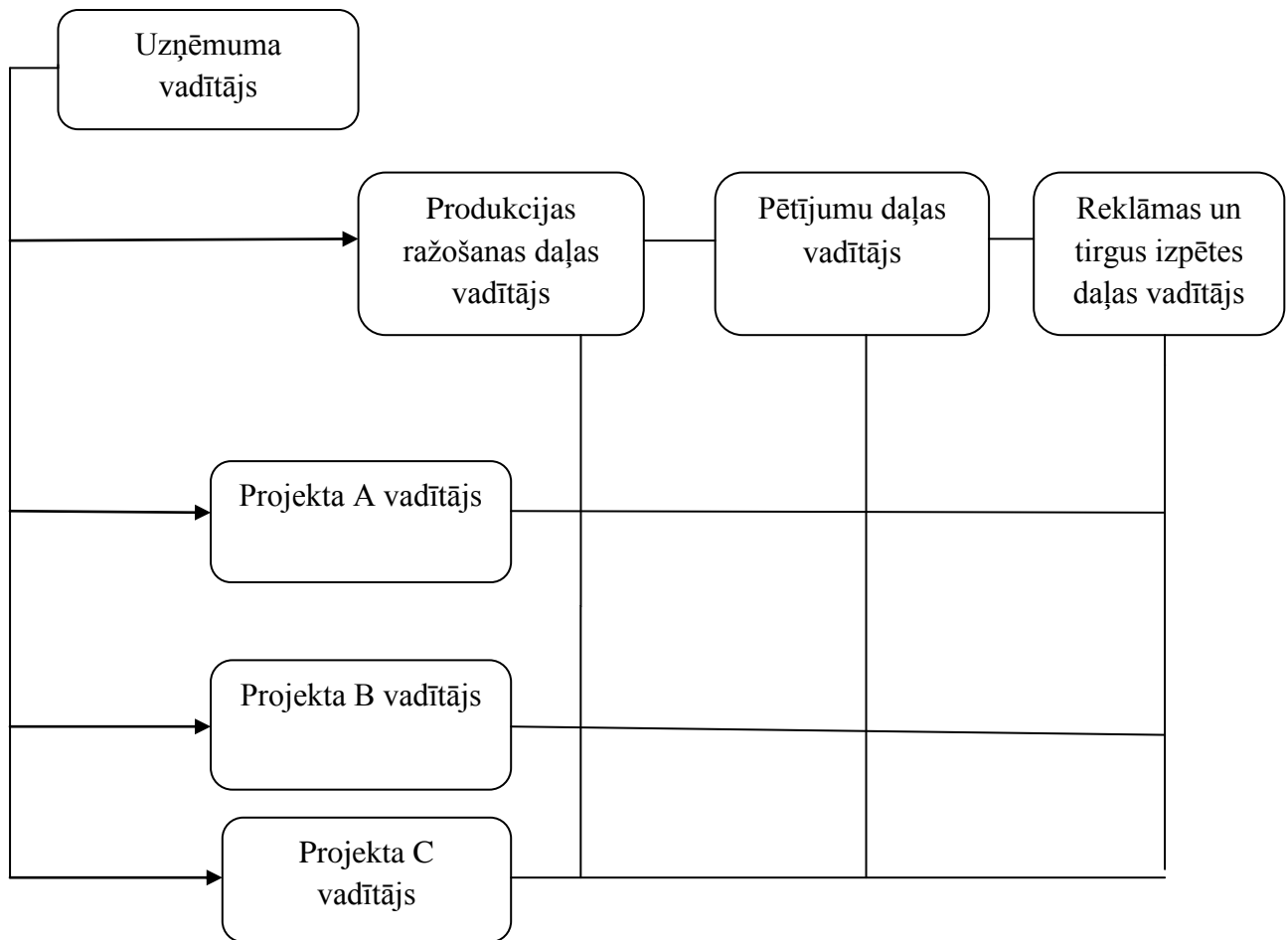
„Funkcionālās organizācijas priekšrocības:

1. Vadītāji var pietiekoši dziļi un šauri specializēties;
2. Aug vadītāju kompetence.” [21,76]

Pēc savas būtības darba autorei ir tuvāka funkcionālā organizācijas struktūra, jo pēc autores domām, sadalot vadītāju pienākumus un atbildību pa darbības veidiem, vadītājs daudz kvalitatīvāk var veikt savus pienākumus, kā arī labāk pārzināt uzņēmumā notiekošo.

Matricas veida organizācijas struktūra - šīs struktūras galvenā iezīme ir tā ka, tiek izveidotas atsevišķas daļas(departamenti), kuriem ir savs vadītājs, kurš atbild par noteiktu mērķu un plānu realizēšanu un ir atbildīgs par sasniegto galarezultātu.

Matricas veida organizatorisko struktūru autore parādījusi attēlā 1.3.



1.3. att. *Matricas veida organizācija* [sagatavots pēc 21,76]

Matricas veida uzņēmumā darbinieki ir pakļauti ne tikai savam tiešajam vadītājam, bet arī attiecīgā projekta vadītājam.

Matricas veida uzņēmuma priekšrocības:

1. „Projekta vadītājam ir iespēja pieaicināt nepieciešamos speciālistus;
2. Sistēma ir elastīga, mērķtiecīga un efektīva” [21,76]

Autore uzskata, ka matricas veida organizācijas struktūras vispozitīvākā priekšrocība ir tā, ka projekta vadītājam ir iespēja izvēlēties tieši tos darbiniekus, kuri būdami savas jomas speciālisti, visefektīvāk varēs sasniegt uzstādītos mērķus.

Lai uzņēmumā varētu pieņemt pēc iespējas efektīvākus lēmumus, svarīga ir ne tikai pareiza organizācijas struktūras izvēle un izveide, bet arī pilnvaru piešķiršanas metode.

„Pēc pilnvaru piešķiršanas un varas koncentrēšanās metodēm iedala divus organizācijas veidus:

1. Centralizēta organizācija;
2. Decentralizēta organizācija.”[21,77]

Centralizētajā organizācijā parasti visa vara un pilnvaras ir piešķirtas uzņēmuma vadošā līmeņa vadošajiem darbiniekiem.

Savukārt decentralizētajā organizācijā šīs funkcijas ir piešķirtas vidēja un zemāka līmeņa vadošajiem darbiniekiem.

Centralizētajā organizācijā visa vara koncentrējas viena vadītāja rokās, kas nodrošina pilnīgu kontroli par uzņēmumā notiekošo, vienkāršāk pieņemt lēmumus, jo nav citu vadītāju, kuri varētu pieņemt lēmumus, kas ir pretrunā ar vadītāja lēmumiem. Šajā organizācijā ir vieglāk novērst savstarpēju konkurenci un konfliktsituāciju rašanos.

Decentralizētā organizācijā nav tik augsts birokrātijas līmenis kā centralizētajā organizācijā, savukārt darbiniekiem ir augstāks motivācijas līmenis, kas veicina efektīvāku un kvalitatīvāku darbu. Dažāda līmeņa vadītājiem ir iespēja pieņemt neatkarīgus lēmumus, kas sekmē vadītāja atbildības uzņemšanos par lēmumiem un veicina darbības efektivitāti. Decentralizētajā organizācijā darbiniekiem ir lielākas iespējas adaptēties, kā arī tiek veicināta darbinieku radošā pieeja darba procesam.

Kā decentralizētas organizācijas negatīvas iezīmes var minēt iespējamu vadības kontroles zaudēšanu, var rasties izdevumu pieaugums, kas saistīts ar darbinieku kvalifikācijas celšanas izmaksām. Iespējamās vienotas organizācijas struktūras izstrādāšanas problēmas.

Lai izveidotu jaunu vai pilnveidotu jau izstrādātu organizācijas struktūru, jāņem vērā vairāki faktori[21]:

1. Jānosaka norma, cik liels padoto darbinieku skaits var būt vienam vadītājam, lai pārāk liels darbinieku skaits neizraisītu nekontrolējamu situāciju.
2. Jāizvērtē cik lielu darba apjomu veiks vadītājs un cik šajā procesā iesaistīsies padotie darbinieki, atkarībā no savas kvalifikācijas un darba spējām.
3. Jānodrošina, lai informācija par uzņēmuma mērķiem un darbības stratēģiju būtu pieejama, skaidra un saprotama.
4. Jācenšas izvairīties no situācijas, kad vadīšanas funkcijas dublējas.
5. Jāizvēlas pareizo attiecību starp vadīšanas funkciju centralizāciju un decentralizāciju.

Lai novērtu vai darbaspēks tiek izmantots racionāli, jāizvērtē vai pastāv iespēja, izmainot organizatorisko struktūru, samazināt darbinieku skaitu, kā rezultātā varētu palielināt strādājošo darba samaksu, tādējādi darbiniekus motivējot strādāt labāk, ar lielāku atdevi. Protams, darbinieku skaita samazināšana, neradot papildus motivāciju, palikušajiem darbiniekiem, var novest pie produktivitātes samazināšanās un „izdegšanas” sindroma.

Noslēdzot pirmo apakšnodaļu, autore secinājusi, ka uzņēmuma (organizācijas)sekmīgai darbībai, ir ļoti svarīga sabalansētas un efektīvas uzņēmuma struktūras izveide, tomēr bez darbaspēka pieejamības nav iespējams izveidot ne uzņēmumu, ne uzņēmuma struktūru.

Uzņēmuma veiksmīgai attīstībai ir nepieciešams darbaspēks, no kura pieejamības lielā mērā ir atkarīga uzņēmējdarbība. Lai noskaidrotu darbaspēka lomu tautsaimniecības attīstībā un šo resursu izmantošanu uzņēmējdarbībā, autore otrajā apakšnodaļā veikusi pētījumu par darbaspēka pieprasījumu un piedāvājumu Latvijā.

1.2. Darbaspēka resursu lomatautsaimniecības attīstībā un šo resursu izmantošana uzņēmējdarbībā

Uzņēmējdarbībā izšķiroša nozīme ir darbaspēka pieejamībai, jo Latvijā, pastāvot samērā augstam bezdarba līmenim, uzņēmējiem ir grūti atrast kvalificētus speciālistus. Viena noprotām ir neadekvāts atalgojums, ko piedāvā darba devēji. Pēc autores domām arī iegūta augstākā izglītība vēl nav garants darba atrašanai, jo pārsvarā no potenciālā darbinieka tiek prasīta vairāku gadu pieredze attiecīgajā profesijā, bet, kā gan lai iegūst šo pieredzi, ja bez pieredzes darbā neņem?

Ar darba atrašanas problēmām visvairāk saskaras jaunieši, kuri bieži vien vēlas strādāt tādās profesijās, kurās patiešām nevar strādāt bez iepriekšējas sagatavotības. Autore tomēr uzskata, ka pozitīva iezīme būtu uzņēmēju iesaistīšana savu potenciālo darbinieku „audzināšanā”, kas varētu nodrošināt uzņēmējus ar tādiem speciālistiem, kādi uzņēmumam ir vajadzīgi.

Vēl viena kategorija, kurai ir grūti atrast darbu ir pensijas un pirmspensijas vecuma cilvēki, kurus nelabprāt ņem darbā, neskatoties uz pieredzi. Pēc autores novērojumiem tieši pensijas un pirmspensijas vecuma darbinieki strādā ar lielāku atdevi un atbildības sajūtu. Autorei, saskaroties ar dažāda vecuma darbiniekiem, radies iespaids, ka mūsdienu jauniešiem ir ļoti

pazemināta atbildības sajūta, diezgan pavisā attieksme pret veicamajiem pienākumiem, protams, to nevar teikt par visiem.

„Tādēļ ir ļoti būtiski, lai Latvijā sagatavotais darbaspēks vai arī Latvijas iedzīvotāji, kuru profesionālā sagatavošana veikta par Latvijas valsts līdzekļiem (āri ārvalstīs), savas zināšanas un praktisko pieredzi izmantotu Latvijas valsts interesēs, tātad arī Latvijas uzņēmējdarbības interesēs.”[13,20]

Viens no galvenajiem valsts makroekonomiskās politikas uzdevumiem ir sasniegt augstu nodarbinātības līmeni. Nodarbinātība nodrošina cilvēkus ar iztikas līdzekļiem, profesionālo attīstību un socializācijas iespējām, vienlaicīgi sekmējot valsts uzņēmējdarbības kopējo attīstību.

Darba tirgus analīzei, izmanto trīs galvenos rādītājus[8]:

1. Nodarbinātības līmeni, kas parāda nodarbināto iedzīvotāju īpatsvaru iedzīvotāju kopskaitā vecuma grupā no 15 līdz 74 gadiem, bet starptautiskajai salīdzināmībai vecuma grupā no 15 līdz 64 gadiem. Rēķinot nodarbinātības līmeni, tiek iekļautas arī pašnodarbinātās personas, personas, kuras atrodas pagaidu prombūtnē no darba grūtniecības, dzemdību atvaļinājuma dēļ, kā arī bērnu kopšanas atvaļinājumā.
2. Bezdarba līmeni, kas parāda tautsaimniecībā neizmantoto un jau īstermiņā pieejamo cilvēkresursu īpatsvaru ekonomiski aktīvo iedzīvotāju kopskaitā, vecuma grupā no 15 līdz 74 gadiem konkrētā laika periodā.
3. Ekonomiskās aktivitātes līmeni, kas parāda ekonomiski aktīvo iedzīvotāju īpatsvaru iedzīvotāju kopskaitā, vecuma grupā no 15 līdz 74 gadiem, bet starptautiskajai salīdzināmībai vecuma grupā no 15 līdz 64 gadiem. Ekonomiski aktīvos iedzīvotājus sastāda nodarbināto un bezdarbnieku summa.

Lai analizēt darba tirgu, pamatojoties uz Centrālās statistikas pārvaldes datiem, autore izveidojusitabulu 1.1., kurā apkopotā informācija parāda, ka ekonomiski aktīvo iedzīvotāju īpatsvars iedzīvotāju kopskaitā pēdējo trīs gadu laikā pieaudzis par 0.2%, nodarbināto īpatsvars par 0.3%, bet bezdarbnieku īpatsvars samazinājies par 4.2%, kas varētu liecināt par aktīvāku cilvēku iesaistīšanos darba tirgū.

Ekonomiskās aktivitātes, nodarbinātības un bezdarba līmeņa rādītāji Latvijā par periodu no 2012. gada līdz 2014. gadam %[8]

Darba tirgus analīzes rādītāji	2012	2013	2014
Ekonomiski aktīvo iedzīvotāju īpatsvars iedzīvotāju kopskaitā	66,1	66	66,3
Nodarbināto iedzīvotāju īpatsvars iedzīvotāju kopskaitā	56,1	58,2	59,1
Bezdarbnieku īpatsvars ekonomiski aktīvo iedzīvotāju kopskaitā	15	11,9	10,8

„Darbaspēks ir specifisks resursu veids, kas vienmēr atrodas uzņēmuma vadītāju redzeslokā. Neviens uzņēmums nevar izmantot ne savas organizatoriskās, ne tehnoloģiskās priekšrocības, kas ir uzņēmumam, ja tās rīcībā nav atbilstīgu darbinieku.

Uzņēmumā strādājošos darbiniekus nav iespējams uzņēmumam svarīgu problēmu risināšanai, ja katrs darbinieks nav ieinteresēts uzņēmuma darbības galarezultātā un apzinīgi neizturas pret veicamajiem pienākumiem.

Darbaspēks ir dažādu uzņēmumā nodarbināto darbinieku profesionālo grupu kopums. Darbinieku sastāvā tiek iekļauti visi darbinieki, kas pieņemti darbā uzņēmumā un saistīti ar tā pamatdarbību.

Darbaspēka resursi ir viens no galvenajiem resursu veidiem katrā uzņēmumā. No darbaspēka kvalitātes un izmantošanas efektivitātes lielā mērā ir atkarīga tā konkurētspēja

Darbaspēka sastāvu uzņēmējdarbībā veido šādas personāla grupas:

1. Vadošais un kontrolējošais personāls jeb administratīvais personāls;
2. Kvalificēti un nekvalificēti strādnieki un kalpotāji.”[22,227]

Darbaspēka pieprasījumu ietekmē, piemēram, iespēja, ka piedāvāto darbavietu skaits ir nepietiekams un patdarbinieki ar lielu darba pieredzi un augstu kvalifikāciju, nevar atrast darbu.

Ja kādā preču ražošanas vai pakalpojumu jomā samazinās pieprasījums pēc attiecīgā produkta, samazinās arī darbaspēka pieprasījums, savukārt notiekot pretējam procesam, darbaspēka pieprasījums palielinās. Pieaugot minimālās algas apjomam, uzņēmēji bieži vien pieņem darbā mazāk darbiniekus, jo palielinot darbinieku skaitu, palielinās arī uzņēmuma izmaksas.

Savukārt, skatoties no darbaspēka piedāvājuma puses, piedāvājums ir lielā mērā atkarīgs no iedzīvotāju skaita valstī, Latvijā ir problēmas ar demogrāfisko situāciju, kas nozīmē, ka piedzimušo bērnu skaits nekompensē mirušos. Svarīga ir arī iedzīvotāju vecuma struktūra, jo ja pensijas un pirmspensijas vecuma iedzīvotāju skaits pārsniedz bērnu un jauniešu skaitu, var rasties problēmas ar darbaspēka piedāvājumu. Darbaspēka piedāvājums pieaugs, ja potenciālajiem darbiniekiem tiks piedāvāta lielāka darba alga.

„Darbaspēka piedāvājums iedalās divās grupās: iekšējais un ārējais darbaspēka piedāvājums. Lai noteiktu kopējo darbaspēka piedāvājumu, speciālistiem jāaplūko abas šīs grupas.

Iekšējais darbaspēka piedāvājums ir pašreizējie darbinieki, kuri varētu pārkvalificēties vai tikt paaugstināti, lai apmierinātu pieprasījumu pēc noteikta veida darbaspēka. Lai noteiktu iekšējo darbaspēka piedāvājumu, izmanto organizācijas datu banku, uzņēmšanas plānošanu.

Ārējo darbaspēka piedāvājumu izmanto, organizācijai paplašinoties vai darbiniekiem nomainoties. Informācija par darbaspēka piedāvājumu atrodama dažādās aģentūrās, statistikas birojos un darba departamentos.

Darbaspēka piedāvājumu ietekmē šādi faktori:

1. Demogrāfiskā situācija;
2. Migrācija;
3. Ekonomika u.c. [26,41]

Lai līdzsvarotu darbaspēka piedāvājumu un pieprasījumu, tā stāvoklis sākotnēji ir jāapzina. Gadījumos, kad uzņēmumā darbaspēka piedāvājums pārsniedz pieprasījumu, jāsamazina darbinieku skaits, to var izdarīt izvērtējot strādājošo darba rezultātus, kvalifikāciju, nostrādāto laiku, kā arī darbinieka lojalitāti. Protams, labākais risinājums no darbinieku viedokļa, ir nevis darbinieku samazināšana, bet pārkvalificēšanās iespēja. Ja darbinieku skaits ir nepietiekams, lai uzņēmums varētu pilnvērtīgi darboties, tassākotnēji jāmēģina risināt ar jau esošo darbinieku pārkvalificēšanu, bet, ja ar to nepietiek, jāizmanto ārējais darbaspēks.

Iepazīstoties ar darbaspēka pieprasījuma un piedāvājuma teorētiskajiem aspektiem, autore nonākusi pie slēdziena, ka, ja visi uzņēmumi ņemtu vērā šos aspektus, nebūtu problēmu ar darbaspēka piedāvājumu un pieprasījumu. Pamatojoties uz savu ilggadējo pieredzi, strādājot vienā uzņēmumā, autore ir pārliecināta, ka uzņēmums „Train to nowhere” noteikti, neseko iepriekš minētajiem principiem. Darbā tiek pieņemti cilvēki, neizvērtējot uzņēmuma iekšējo potenciālu, mākslīgi tiek radītas darbavietas „vajadzīgiem” cilvēkiem.

Ir izstrādātas dažādas metodes, lai noskaidrotu, cik daudz darbinieku ir vajadzīgs, lai nodrošinātu pilnvērtīgu uzņēmuma darbību.

„Nepieciešamā personāla kvantitatīvās aprēķināšanas metodes: statistiskās – balstās uz dinamiskajām rindām, piemēram, ekstrapolācija, interpolācija, trendi, regresijas un korelācijas analīzes, modelēšana, imitācija, arī normatīvo rādītāju metode. kopējās – balstās uz personāla daudzuma un laika nepieciešamo vērtību analīzi.” [26,43]

Aprēķinot nepieciešamo personāla skaitu, var izmantot formulu:

$$\text{Nepieciešamā personāla skaits} = \frac{\text{Summārais darba laiks, kas nepieciešams uzdevuma risināšanai kādā laika periodā (tai skaitā netiešais darbs)}}{\text{Darba laiks, kas ir darbinieksa rīcībā uzdevumu veikšanai šajā periodā}} \{1.1.\} [26,43]$$

„Ir vairāki faktori, kuriem ir tendence nostiprināt personāla nodaļas pozīcijas vai arī pavājināt tās. Šos faktoros var apkopot šādi:

Nostiprinošie faktori:

1. augstākās vadības atbalsts;
2. centralizēta organizācija;
3. stipras arodbiedrības;
4. augsta līmeņa likumdošana;
5. darbaspēka trūkums;
6. konsekventa apmaksas politika;
7. personāla speciālistu kompetence;
8. vadītāju iztēle un politikas pārzināšana.” [26,58]

Kā redzams no iepriekš minētajiem personāla nodaļas nostiprinošajiem faktoriem, ļoti svarīga ir uzņēmuma vadītāju kompetence un atbalsts, lai nodaļa varētu veiksmīgi funkcionēt. Protams, daudz kas ir atkarīgs no tā vai ir nepieciešami jauni darbinieki, kā arī cik kompetenti ir personāla nodaļas speciālisti.

„Vājinošie faktori:

- 1) nav augstākās vadības atbalsta;
- 2) decentralizēta struktūra;
- 3) piekāpīgi darbinieki;
- 4) stabila uzņēmējdarbības vide;

- 5) zems pieprasījums pēc darbaspēka;
- 6) apmaksas sistēma – pēc padarītā;
- 7) uzsvars uz apmācību tiešajā darbā;
- 8) organizācijā ir spēcīgas profesionālās grupas;
- 9) nekompetenti personāla nodaļas darbinieki;
- 10) neatbilstoša personāla nodaļas vadība.”[26,59]

Vājinošie faktori personāla nodaļas darbībā, būtiski ietekmēsekmīgu uzņēmumaattīstību, pēc autores domām, svarīgākais no šiem faktoriem ir augstākās vadības atbalsta trūkums, jo bez vadības atbalsta, pat kompetenti nodaļas darbinieki neko nevar izmainīt nepārdomātā uzņēmuma vadības darbības politikā.

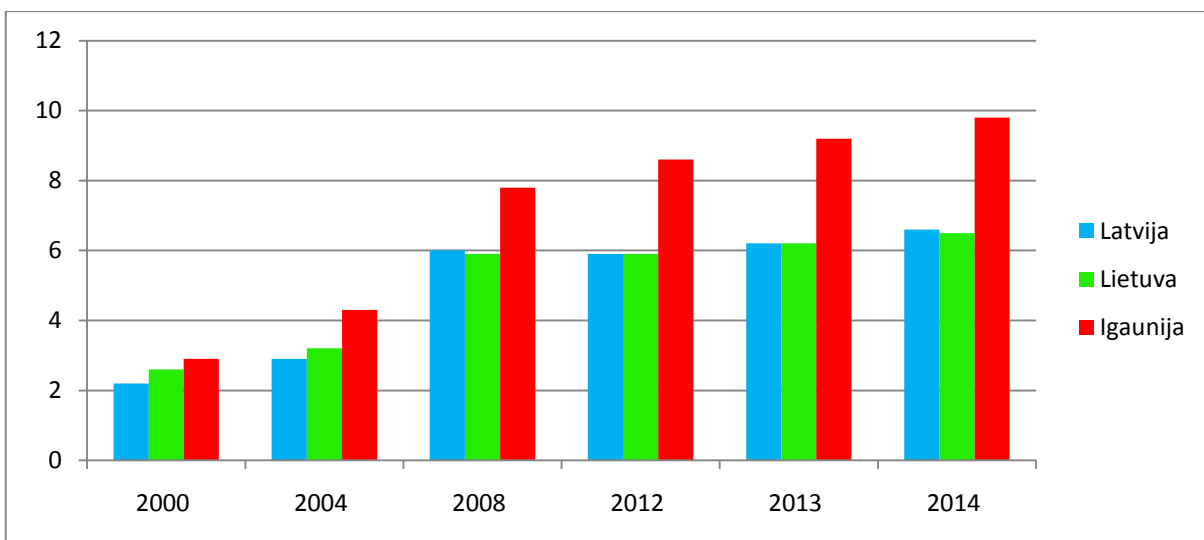
Nākamajā nodaļā tiks apskatītas problēmas, ar kurām saskaras uzņēmēji un viena no šīm problēmām ir pieaugošās darbaspēka izmaksas.

1.3. Darbaspēka izmaksas

Pēc autores domām, darbaspēka izmaksas būtiski ietekmē uzņēmumu konkurētspēju, jo palielinoties darba algai, palielinās arī darbaspēka izmaksas, kuras nekompensējas ar preču vai pakalpojumu cenu kāpumu. Pēdējos gados palielinājies ekonomiski aktīvo iedzīvotāju skaits, kuri labākas algas meklējumos, devušies darba meklējumos uz ārzemēm. Vietējie uzņēmēji ir spiesti paaugstināt algas, lai noturētu esošos darbiniekus. Tomēr ir uzņēmumi, kuri uzskata, ka nekas nav jādara, lai motivētu darbiniekus nemainīt darbavietu, jo ir pārliecināti, ka jebkurā laikā varēs pieņemt jaunus, nerēķinoties ar darbinieku apmācības izmaksām. Autore uzskata, ka nepietiekošs darbaspēks un kadru mainība nelabvēlīgi ietekmē uzņēmuma finanses.

Pēc Eurostat datiem, autore sagatavojusi attēlu 1.3.

Attēla 1.3. redzams, ka visaugstākās darbaspēka izmaksas ir Igaunijā, izmaksu tendences pieaugums ir vērojams visās Baltijas valstīs, bet Igaunijā tās pieaug visstraujāk, kas nozīmē, ka Igaunijā darba algas lielums pieaug visstraujāk un tas netiek kompensēts ar darba ražīguma pieaugumu.



1.3. att. Darbaspēka izmaksu izmaiņas Baltijas valstīs no 2000. gada līdz 2014. gadam

[sagatavots pēc 6]

Galvenie darbaspēka izmaksu veidi:

1. „Darba samaksa, kura ietver sevī pamatalgu (mēnešalga, amata alga), piemaksas un prēmijas, piemaksas pie atvaļinājuma, kompensācijas par neizmantoto atvaļinājumu, darba nespējas lapu A apmaksas.”[2]
2. „Uzņēmējdarbības riska nodeva - MK noteikumi nosaka, ka uzņēmējdarbības riska valsts nodevas apmēru, kā arī valsts nodevas daļu 2015. gadā, kas ieskaitāma darbinieku prasījumu garantiju fondā un pašu ieņēmumos maksātnespējas procesa pārvaldības un maksātnespējas procesa izmaksu segšanai.
3. Valsts nodevas apmērs pārskata mēnesī ir 0.36 EUR. Darba devējs valsts nodevu aprēķina par katru darbinieku, ar kuru nodibinātas darba tiesiskās attiecības un par kuru netiek maksāts sezonas laukstrādnieku ienākumu nodoklis.”[4]
4. „Sociālās apdrošināšanas iemaksas saskaņā ar LR likumu ”Par valsts sociālo apdrošināšanu ” obligāto iemaksu likme, ja darba ņēmējs tiek apdrošināts visiem sociālās apdrošināšanas veidiem, ir 34.09 procenti, no kuriem 23.59 procentus maksā darba devējs un 10.50 procentus - darba ņēmējs.”[1]

Autore salīdzinājusi sociālās apdrošināšanas iemaksu likmes Lietuvā un Igaunijā.

Igaunijā darba devējs maksā sociālo nodokli 33 procentus no visiem algotā dabā aprēķinātiem ienākumiem, no tiem 20 procenti nonāk valsts pensiju apdrošināšanas fondā, bet 13 procenti nonāk veselības apdrošināšanas fondā. Apdrošināšana pret bezdarbu ir 2.4 procenti, no

kuriem 1.6procenti ir darba ņēmēja daļa, bet 0.8procenti darba devēja daļa. Iedzīvotāju ienākumu nodoklis ir 20 procenti, bet neapliekamais minimums 154 euro mēnesī[33], salīdzinoši Latvijā tas ir 75 euro.

Lietuvā darba devējs sociālo nodokli maksā 31 procenta apmērā no visiem algotā darbā aprēķinātiem ienākumiem, bet darba ņēmējs 9 procentus, no kuriem 3 procenti nonāk sociālajai apdrošināšanai un pensiju fondam, bet 6 procenti veselības apdrošināšanai. Iedzīvotāju ienākumu nodoklis ir 15 procenti[34], savukārt Latvijā tie ir 23 procenti.[32]

„Obligāto iemaksu likmi obligāti sociāli apdrošināmām personām un tās sadalījumu pa sociālās apdrošināšanas veidiem nākamajam gadam nosaka Ministru kabinets, 2015. gadam likmes ir noteiktas šādas:

- 1) valsts pensiju apdrošināšanai – 24.39%
- 2) sociālajai apdrošināšanai pret bezdarbu – 2.10%
- 3) sociālajai apdrošināšanai pret nelaimes gadījumiem darbā un arodslimībām – 0.53%
- 4) invaliditātes apdrošināšanai – 3.14%
- 5) maternitātes un slimības apdrošināšanai – 2.79%
- 6) vecāku apdrošināšanai – 1.14% „[11]

Darba turpinājumā tiks apskatīta darba izmaksu uzskaitē, kuras teorētiskajai un praktiskajai izpratnei, autore izmantojusi A. Pelša grāmatu „Izmaksu uzskaitē un pašizmaksas kalkulācija”.

„Darba izmaksu uzskaitē var iedalīt divās plašās kategorijās, jeb darba izmaksu uzskaitē tiek pielietoti divi pamatprincipi.

1. Darba izmaksu uzskaitē ar mērķi šīs izmaksas iekļaut produktu ražošanas pašizmaksā. Galvenais akcents tiek likts uz izmaksu attiecināšanu uz produktiem. Šo informāciju var iegūt no darbu uzskaites veidlapām. Uz darba (produkta) pašizmaksu attiecina ne tikai to, ko saņem strādnieks, bet visas izmaksas, kas ir saistītas ar darba patēriņu. No uzņēmuma viedokļa uz darba izmaksām būtu jāattiecināta aprēķinātā strādnieka darba alga, uzņēmuma maksātā sociālā nodokļa daļa un labi būtu, ja varētu uz produkta pašizmaksu attiecināt arī uzkrājumus strādnieka atvaļinājumiem.”[20,32]

„Maksājumu saraksti. Šeit galvenais uzsvars tiek likts uz dalījumu, kas kam pienākas. Uzņēmums ir tas, kas iekasē un pārskaita strādājošo sociālo nodokli, darbinieku algas nodokli. Pašreiz šie nodokļi ir jāuzskaita individuāli, jo no sociālā nodokļa iemaksām ir atkarīgs pensijas

lielums, iedzīvotāju ienākuma nodoklis ir jāpārskaita tām pašvaldībām, no kuru pārvaldītajām teritorijām nāk uzņēmuma darbinieki.”[20,32]

Runājot par iedzīvotāju ienākumu nodokli, ar to, ka nodoklis tiek pārskaitīts pašvaldībām, kur darbinieki dzīvo, ir neapmierināti to pašvaldību vadītāji, kur darbinieki strādā, jo viņi uzskata, ka šis nodoklis jāpārskaita šai pašvaldībai. It īpaši tas attiecas uz Rīgu, kur tiešām strādā daudz cilvēku no Pierīgas, kā arī citiem Latvijas reģioniem, jo savā dzīvesvietā viņi saskaras ar darbaspēka pieprasījuma trūkumu.

Lai sīkāk izpētītu faktorus, kas ietekmē uzņēmējdarbības izmaksas, nākamajā apakšnodaļā autore padziļināti iepazīsies ar tādu uzņēmējdarbības izmaksu veidu kā darba samaksa.

1.4. Darba samaksa, tās veidi

Darbiniekam regulāri izmaksājamo atlīdzību par darbu, sauc par darba samaksu. Darba samaksai ir divas daļas[2]:

1. Nemainīgā daļa – darba alga;
2. Mainīgā daļa –piemaksas, prēmijas un cita veida atlīdzība par darbu.

Darba alga tiek aprēķināta ņemot vērā dažādus faktorus:

- 1) neapliekamo minimumu;
- 2) darbiniekam ir vai nav apgādājamas personas;
- 3) darbinieks strādā ar vai bez nodokļu grāmatiņas;
- 4) vai darbinieks ir izdienas pensijas saņēmējs;
- 5) vai darbinieks ir invalīds – valsts speciālās pensijas saņēmējs.

Tiem darbiniekiem, kuri strādā ar nodokļu grāmatiņu, tiek piemēroti nodokļu atvieglojumi un neapliekamais minimums 75 euro, bet par katru apgādājamo personu 165 euro mēnesī.

Ja pensionārs strādā ar nodokļu grāmatiņu, uz viņu nekādi nodokļu atvieglojumi neattiecas.

„Darba likumā ir norādīts, ka darba samaksas organizācijas sistēmu uzņēmumā organizē darba devējs atbilstoši normatīvajiem aktiem un kā darba samaksas sistēma tā tiek fiksēta konkrēta darbinieka darba līgumā vai sīkāk – darba koplīgumā. Katrā uzņēmumā var būt speciāli izstrādāts savs nolikums par darba samaksu, kurā nosaka visus darba samaksas veidus un to aprēķināšanas kārtību.

Darba devējam ir pienākums precīzi uzskaitīt katra darbinieka nostrādātās stundas darba laika uzskaites tabulās.

Darba devējam pašam ir jāizvēlas, kāds darba samaksas veids katram darbam (amatam, profesijai) ir vispiemērotākais.”[25,42]

Darba koplīgumā iespējams atrunāt kādas piemaksas un prēmijas, kā arī citas ar darba pienākumu veikšanu saistītas atlīdzības pienākas darbiniekam. Piemaksas ir darba samaksas daļa, kuras tiek izmaksātas pamatojoties uz normatīvajiem aktiem, tās ir likumiskās piemaksas, bet pastāv arī piemaksas, kuras atsevišķi atrunātas darba koplīgumā un tās sauc par līgumiskajām piemaksām.

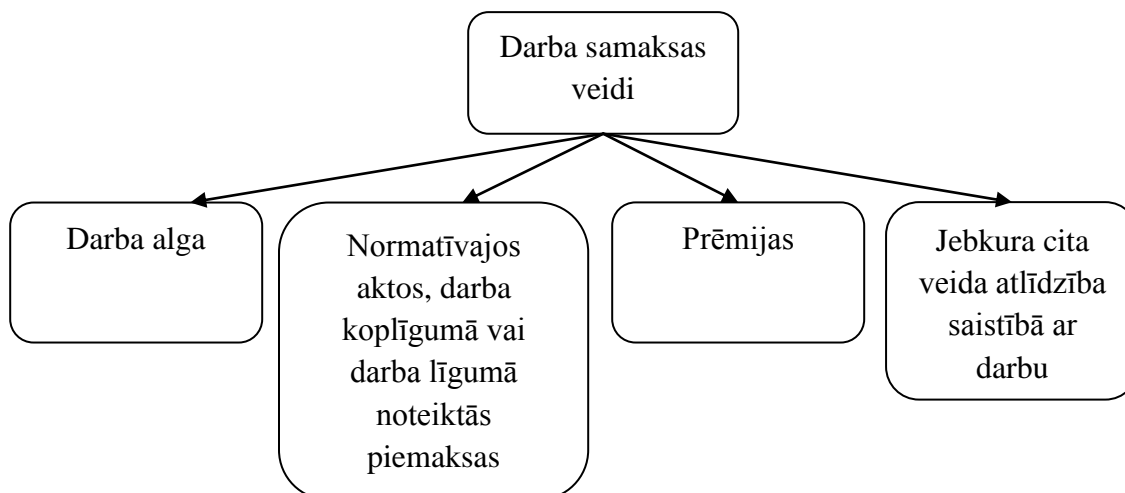
„Darba samaksa ietver:

- 1) darba algu;
- 2) atvaļinājuma naudu;
- 3) slimības naudu;
- 4) piemaksas un prēmijas;
- 5) darba devēja pabalstus (atlaišanas, bērnu, bērna piedzimšanas u.c.);
- 6) darba devēja dāvanas;
- 7) citus darba devēja dotos labumus (braukšanas kartītes sabiedriskajā transportā, maksu par telefonu u. c.)”[16,42]

Vladimirs Gaga savā grāmatā „Darba ekonomikas un socioloģijas daudzlīmeņu sistēmas”, devis tiešu, bet mazliet nepatīkamu definējumu, terminam algoti darbinieki. Šajā kontekstā var saprast, ka darbinieks „pārdod” gan sevi, gan savas spējas, tomēr mūsdienās šis sevis „pārdošanas” talants diemžēl ir ļoti svarīgs.

„Algotie darbinieki ir cilvēki, kuriem nav ražošanas līdzekļu un kuri dzīvo, pārdodot savas darbaspējas – darbaspēku. Viņu labklājības līmenis ir atkarīgs no tā, cik veiksmīgi viņi var pārdot savu darbaspēku – noslēgt līgumu un iegūt darbu.”[15,19]

Darba samaksas veidi noteikti Darba likuma 59. pantā, darba samaksas veidus autore attēlojusi 1.3. attēlā.



1.3. att. *Darba samaksas veidi* [sagatavots pēc 2,59.p.]

„Samaksa par nostrādāto laiku paredz, ka darba algu aprēķina atbilstoši nostrādātajam darba laikam neatkarīgi no paveiktā darba daudzuma. Atkarībā no nostrādātā laika vienības uzskaites izšķir:

- 1) stundas darba samaksu;
- 2) dienas darba samaksu;
- 3) mēneša darba samaksu.”[25,42]

Lai darba devējs varētu samaksāt par katru nostrādāto stundu, obligāti jāuzskaita visas darbinieka mēneša laikā nostrādātās stundas. Par katru stundu, jānosaka noteikta darba samaksa, kura jāatrunā darba līgumā.

„2015. gadā minimālā darba alga valstī ir 360euro, minimālā stundas tarifa likme 2.166 euro, savukārt pusaudžiem un tiem cilvēkiem, kuri pakļauti īpašam riskam minimālā stundas tarifa likme ir 2.477 euro, jo viņiem saskaņā ar Darba likumu atļauts strādāt tikai septiņas stundas dienā un 35 stundas nedēļā.”[7]

Salīdzinoši Igaunijā minimālā alga 2015. gadā ir 390euro, minimālā tarifa likme 2.34euro[33], savukārt, Lietuvā minimālā alga ir 300euro.[34]

Darbinieka mēneša samaksas lielumu, ja izmanto stundas darba samaksu, nosaka:

Mēneša darba samaksas summa = Stundas tarifa likme * Nostrādāto stundu skaits{1.2.}[25,43]

Piemēram, ja darbinieks nostrādājis 176 stundas un viņam piemērotā stundas tarifa likme ir 2.477 euro, tad darbinieka mēneša alga būs:

$$176*2.477=435.95 \text{ EUR}$$

„Darbiniekam darba līgumā var noteikt augstāku stundas tarifa likmi, kā arī paredzēt premiālās piemaksas. Stundas tarifa likmi nosaka darba devējs, tā ir atkarīga no darbinieka kvalifikācijas, veicamajiem darba pienākumiem, taču darba devējs tarifa likmi un minimālo darba algu nedrīkst noteikt zemāku par valstī noteikto.

Dienas darba samaksa ir tāds darba samaksas veids, kad darba devējs kārtu stingru nostrādāto dienu uzskaiti. Ar to ir domāts, ka katra nostrādātā diena sastāv no 8 darba stundām, ja strādā piecu dienu darba nedēļu, un mazāk stundām, ja strādā sešas dienas nedēļā. Šādu laika darba samaksas sistēmu var pielietot tikai tādā gadījumā, ja uzņēmumā tiek izmantots normāls darba nedēļas ilgums – 40 stundas.”[25,43]

$$\text{Mēneša darba samaksas summa}=\text{Dienas tarifa likme}*\text{Nostrādāto dienu skaits } \{1.3.\}[25,44]$$

Piemēram, ja darbinieks nostrādājis 22 diena un diena tarifa likme ir 19.82 euro, tad darbinieka mēneša alga būs:

$$19.82*22=435.95 \text{ EUR}$$

„Mēneša darba samaksa ir tāds laika darba samaksas veids, kad darba devējs kārtu darbinieka nostrādāto dienu uzskaiti un samaksu par to veic vadoties no fiksētās mēneša darba algas. Šajā gadījumā, ja darbinieks ir nostrādājis pilnu mēnesi, tas ir visas mēneša darba dienas ir bijis darbā, viņš vienmēr saņem fiksēto mēneša darba algu, neatkarīgi no darba dienu skaita konkrētajā mēnesī.”[25,44]

Grāmatvedim, kas veic darba algas aprēķinu, jāseko, vai darbinieks ir nostrādājis visas darba dienas.

Ja darbinieks kaut kādu iemeslu dēļ nav nostrādājis visu mēnesi, tad mēneša izpeļņas lielumu nosaka:

$$\text{Mēneša darba samaksas summa} = \frac{\text{Mēnešalga}}{\text{Darba dienu skaits mēnesī}} * \text{Nostrādāto dienu skaits } \{1.4.\}[25,45]$$

Piemēram, ja darbinieka mēnešalga ir 680 euro un viņš ir nostrādājis 15 dienas mēnesī, kurā ir 22 darba dienas, darbinieka mēnešalga būs:

$$680/22*15 = 463.64 \text{ EUR}$$

„Gabaldarba jeb akorda algas samaksa ir darba samaksa par paveiktā darba apjomu. Šim darba samaksas veidam pats svarīgākais nav darbinieka nostrādātais laiks, bet paveiktā darba apjoms. Akorda darbs ir viens no gabaldarba veidiem, kad darbiniekam darba samaksu nosaka pēc padarītā darba apjoma, neiedalot to atsevišķās operācijās. Visbiežāk šādi darbi ir celtniecībā, mežrūpniecībā, lauksaimniecībā.

Lai pareizi nodrošinātu darba samaksu gabaldarba darba samaksas gadījumā, darba devējam ir jāizstrādā un jāapstiprina izstrādes normas, tām ir jānodrošina darbiniekam iespēja par mēneša darbu saņemt ne mazāk kā minimālo mēneša darba algu.”[25,45]

Darba likumā netiek lietots termins gabaldarba algas samaksa, bet Lolita Tīse un Valentīna Vasiļjeva savā grāmatā „Grāmatvedība”, akorda algu sauc arī par gabaldarba algu.

Darbinieka mēneša darba samaksas aprēķins, izmantojot gabaldarba darba samaksas sistēmu, tiek veikts:

$$\text{Mēneša darba samaksas summa} = \text{Izstrādes norma} * \text{Mēnesī saražotās produkcijas daudzums} \\ \{1.5.\}[25,45]$$

„Piemaksas apmēru parasti nosaka darbiniekam individuāli darba koplīgumā vai darba līgumā. Darba likumā nav minēta piemaksa noteikšanas kārtība, izņemot piemaksas par:

- 1) papildu darbu;
- 2) darbu īpašos apstākļos;
- 3) nakts darbu;
- 4) virsstundu darbu;
- 5) darbu nedēļas atpūtas laikā vai svētku dienā.”[25,46]

„Piemaksu par papildu darbu, darbiniekam, kas pie viena un tā paša darba devēja līdztekus nolīgtajam pamatdarbam veic papildu darbu, ir tiesības saņemt atbilstošu piemaksu par šāda darba veikšanu. Piemaksas apmēru nosaka darba koplīgumā vai darba līgumā.

Piemaksu par darbu, darbiniekam, kas veic ar īpašu risku saistītu darbu, ko nevar novērst vai samazināt līdz pieļaujamajam līmenim, nosaka piemaksu. Piemaksas apmēru nosaka darba koplīgumā, darba kārtības noteikumos, darba līgumā vai ar darba devēja rīkojumu.

Piemaksu par nakts darbu, darbiniekam, kas veic nakts darbu, saņem piemaksu ne mazāk kā 50% apmērā no viņam noteiktās stundas vai dienas algas likmes. Darba līgumā vai koplīgumā var noteikt lielāku piemaksu par nakts darbu.

Piemaksu par virsstundu darbu vai darbu svētku dienā, darbinieks, kas veic virsstundu darbu vai darbu svētku dienā, saņem piemaksu ne mazāk kā 100% apmērā no viņam noteiktās stundas vai dienas algas likmes. Darba līgumā vai koplīgumā var noteikt lielāku piemaksu par nakts darbu.”[2]

„Saskaņā ar Darba likumu un citiem normatīvajiem aktiem vidējo daba izpeļņu darbiniekam aprēķina:

- 1) par ikgadējā apmaksātā atvaļinājuma laiku;
- 2) par papildatvaļinājuma laiku;
- 3) slimības naudas aprēķināšanai;
- 4) par komandējuma laiku, ja noteikta akorda darba alga.

Darba samaksā, aprēķinot vidējo izpeļņu ieskaita:

- 1) darba algu (mēnešalgu, amatalgu);
- 2) piemaksas;
- 3) prēmijas;
- 4) samaksu par komandējuma laiku.

Darba samaksā, aprēķinot vidējo izpeļņu neieskaita:

- 1) slimības naudu;
- 2) pabalstus;
- 3) darba devēja dotos labumus;
- 4) dāvanas un balvas.”[25,46]

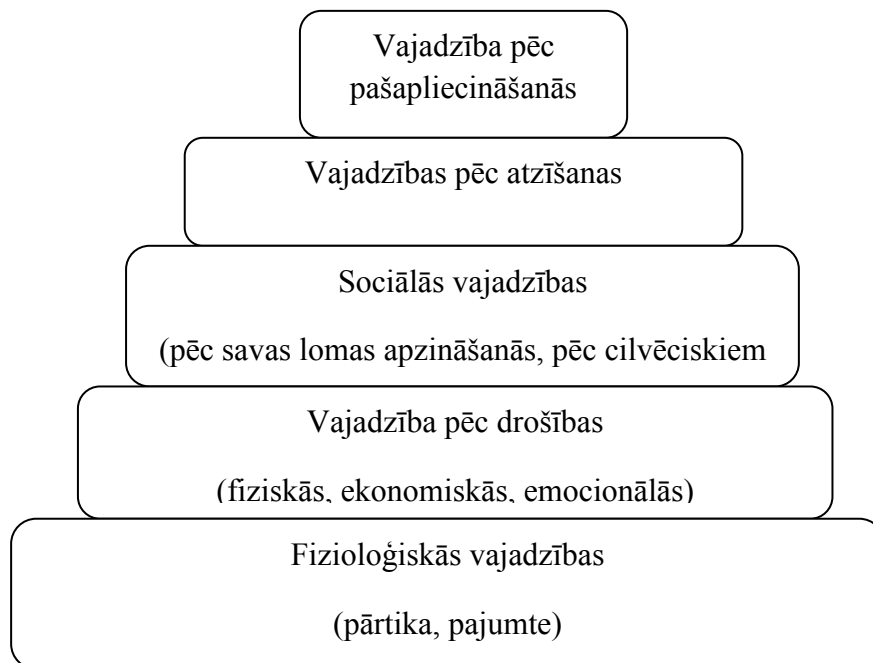
Darba alga noteikti ir viens no svarīgākajiem darbinieku motivēšanas rīkiem. Darbiniekam ir jājūtas novērtētam, ar darba samaksas apjomu vajadzētu izcelt labākos darbiniekus, nevis maksāt visiem vienādi.

1.5. Darbspēka motivēšanas iespējas

Darbspēka motivēšana ir savstarpēji saistīts process, kas veicina gan uzņēmuma, gan darbinieku mērķu sasniegšanu, pielietojot sociālās, ekonomiskās un psiholoģiskās, kā arī tiesiskās metodes. Lai uzņēmums varētu strādāt ar labākiem rezultātiem, jāiegulda līdzekļi darbinieku motivācijā, kas, protams, palielinās darbspēka izmaksas, bet motivējot darbiniekus, šie līdzekļi nāks atpakaļ, jo paaugstināsies darbinieku darba ražīgums un kvalitāte.

Darbinieku motivācijai ir liela nozīme jebkurā uzņēmumā, neatkarīgi no uzņēmuma darbības veida, darbinieku skaita un dažādiem parametriem, daudzi psihologi un menedžeri ir mēģinājuši aprakstīt metodes, ar kurām varētu uzlabot motivāciju.

Vispazīstamākais un izplatītākais motivācijas teorijas piemērs ir Abrahama Maslova vajadzību hierarhija, kura parādīta attēlā 1.4.



1.4. att.A. Maslova vajadzību hierarhija [sagatavots pēc 26,325]

A. Maslovs uzskatīja, ka cilvēki ir ieinteresēti ne tikai saņemt labu atalgojumu, bet arī pašapliecināties, justies novērtētiem, būt gandarītiem par padarīto, justies fiziski un emocionāli droši.

Darbinieka motivācija paaugstinās, ja viņam ir skaidri un saprotami darba pienākumi, šie pienākumi atbilst viņa kvalifikācijas un profesionalitātes līmenim, darbinieks savlaicīgi un pilnīgi saņem informāciju un var piedalīties uzņēmuma darbā, ja darba samaksa atbilst ieguldītajam darba apjomam.

„Pašvērtējums un motivācija ir savstarpēji cieši saistīti. Motivēts darbinieks ir apmierināts ar sevi, un cilvēks ar augstu pašvērtējumu savu darbu paveic labāk. Stājoties darbā, cilvēks ir entuziasma pilns un vēlas sasniegt augstus darba rezultātus, taču motivācija darīt to, kā dēļ cilvēks ir atnācis, zūd darba gaitā vai retos gadījumos – jau personāla atlases procesa laikā.”[26,322]

Mūsdienās pastāv vairākas motivācijas teorijas, ar kuru palīdzību var noskaidrot cilvēku uzvedību gan sociālajā vidē, gan darbā.

Motivācijas teorijas tiek klasificētas piecās kategorijās:

1. Vajadzību teorija – vajadzība pēc cieņas, sociālās vajadzības, vajadzība pēc drošības, fizioloģiskās vajadzības. Cilvēka primārās vajadzības galvenokārt ir ģenētiski iedzimtas, šīs vajadzības ietekmē arī vide, kurā cilvēks dzīvo un strādā.
2. Stimulēšanas teorija – balstās uz sekām, kuras būs pozitīvas vai negatīvas, izejot no tā, kā darbinieks izpildīs sev uzticētos pienākumus. Šī teorija balstās uz cilvēka iepriekšējo pieredzi, piemēram, saņemot sodu par slikti paveiktu darbu vai gūstot atzinību un lielāku atalgojumu par labi paveiktu darbu.
3. Taisnīguma teorija – paredz, ka cilvēks tiks pienācīgi atalgots, tiks atzīti un novērtēti viņa sasniegumi.
4. Gaidu teorija – ietver sevī gaidas, ko cilvēks konkrēti sagaida, vēlas iegūt.
5. Mērķu izvirzīšanas teorija – cilvēks parasti vadās no nospraustiem mērķiem, līdzekļi šo mērķu sasniegšanai nedrīkst būt pārāk viegli vai pārāk sarežģīti. Darbiniekam ir jābūt pārliecinātam, ka ir vērts sasniegt šo mērķi. Cilvēkam ir jāredz mērķa izpildes rezultāts, lai varētu novērtēt savu ieguldījumu un varētu saprast, vai mērķa sasniegšanai viņš ir ieguldījis pietiekamas pūles.

Pareiza motivācijas izvēle ietekmē darbinieku darba rezultātus, motivācija parāda iemeslus, kāpēc darbinieki vispār strādā un kāpēc strādā tieši konkrētajā uzņēmumā. Lai sasniegtu pēc iespējas augstākus mērķus, uzņēmuma vadītājam ir jāpievērš pastiprināta uzmanība

darbinieku motivēšanas iespējām. Uzņēmuma vadītājam ir jāprot izvēlēties tādu darbinieku motivācijas veidu, kurš ļautu sasniegt gan uzņēmuma, gan darbinieka personīgos mērķus.

Uzņēmējiem ir svarīgi, lai darbinieki būtu lojāli uzņēmumam, izpildītu darbu pēc labākās sirdsapziņas, ievērotu noteiktās normas. Lojāli darbinieki cenšas būt vajadzīgi, ir uzticami, bieži vien uzņēmuma intereses uzskata par savarīgākām nekā savas personīgās.[29,423]

Nākamajā apakšnodaļa autore apskatīs daudzveidīgos darbaspēka darba rezultātus ietekmējošos faktoros.

1.6. Darbaspēka darba rezultātus ietekmējošie faktori

Darbaspēka darba rezultātus būtiski ietekmē ļoti daudzi faktori. Galvenie no tiem ir izmantojamie resursi, darbaspēka fiziskās un garīgās spējas, pārdomātas darbinieku motivācijas iespējas.

Darbinieku darba rezultātus lielā mērā ietekmē uzņēmuma darbības procesā izmantojamie resursi, ar ko jāsaprot kapitāls, kurš ieguldīts uzņēmuma attīstībā, izejvielu un materiālu kvalitāte, kura nodrošina kvalitatīvu gala produktu, nozīme ir arī ir tam kā ir nolietoti pamatlīdzekļi, kuri tiek izmantoti ražošanai vai pakalpojumu sniegšanai.

Ja uzņēmumā tiek ieviestas jaunas tehnoloģijas, kas atbilst mūsdienu augstajām prasībām, tas uzlabo darbinieku darba kvalitāti un saražotās produkcijas apjomu.

Kvalitatīvu izejvielu un materiālu izvēle būtiski ietekmē saražotā gala produkta kvalitāti, jo pat, ja darbu veic darbinieki ar augstu kvalifikāciju, ar nekvalitatīviem materiāliem nav iespējams ražot produkciju, kura atbilst visām mūsdienu prasībām.

„Organizācija darbības nodrošināšanai izvēlas atbilstošu darbinieku skaitu, sastāvu un profesionālo kvalifikāciju saistībā ar nozares specifiku, tehnoloģiju, organizācijas lielumu, kultūru un citiem faktoriem. Organizācijai ir svarīgi noskaidrot darba ražīgumu, tā paaugstināšanas iespējas, lai noteiktu optimālo darbinieku skaitu un veiktu darbaspēka resursu ekonomiju. Rezerves var rast, efektīvāk izmantojot ražošanas iekārtas, darbaspēku, samazināt laika zudumus, prasmīgi organizējot darba procesu, kā arī izvērtējot izlietotās darbaspēka izmaksas. Šie faktori pastāv saistībā, tomēr var katru regulēt atsevišķi, protams, ar darbiniekiem saistītie jautājumi nedrīkst būt pretrunā ar darba likumdošanu”[14,55]

Uzņēmuma vadītājs ir ieinteresēts, lai darbinieki varētu izpildīt viņu darbam izvirzītās prasības un pienākumus, darba prasībām ir jābūt konkrēti atrunātām darba aprakstā.

Autore savā darbā patstāvīgi saskaras ar pienākumiem, kuri nav atrunāti amata aprakstā. Šie pienākumi pieaug neadekvātā ātrumā, nerēķinoties ar darbinieka fiziskām un garīgām iespējām, jo bieži vien, lai izpildītu uzdevumus, ko uzdod vadītājs, nākas strādāt vēl pēc darba laika, vai ņemt darbu uz mājām.

Liela nozīme uzņēmuma attīstībā ir darbinieku profesionālajām prasmēm un darba spējām. Mūsdienās, lai sniegtu augstas kvalitātes pakalpojumus un ražotu kvalitatīvu produkciju, nepieciešams darbaspēks ar atbilstošu izglītību un daudzpusīgām prasmēm.

Galvenās prasības, kuras tiek izvirzītas potenciālajam vai jau esošajam darbiniekam ir:

1. Atbilstoša izglītība – tā nodrošina darbinieka zināšanu teorētisko bāzi. Šajā gadījumā, cilvēkam bez iepriekšējas pieredzes tomēr ir iespēja daudz vieglāk apgūt praktiskās iemaņas. Tomēr bieži vien ilggadēja praktiskā pieredze atsvēr teorētisko zināšanu trūkumu, kā rezultātā darbinieks bez austākās izglītības var būt augstāk kvalificēts speciālists nekā darbinieks ar teorētiskajām zināšanām.
2. Nepieciešama darba pieredze attiecīgajā nozarē, profesijā – darbinieka darba pieredze aug proporcionāli nostrādātajam laikam. Šī pieredze ir nepieciešama uzņēmumos, kur darba izpildei ir vajadzīga augsta darba precizitāte, jo pat mazākā neuzmanība vai kļūda var novest pie finansiālajiem zaudējumiem.

Autore uzskata, ka valstij vajadzētu rast iespēju atbalstīt uzņēmējus, kuri ņem darbā darbiniekus bez iepriekšējas pieredzes un „izaudzina” vajadzīgos speciālistus, jo kvalificēta speciālista apmācības process uzņēmumam rada papildus izdevumus.

3. Nozīmīga ir darbinieka komunikabilitāte, un spēja darboties kolektīvā – komunikabilitāte ir ļoti svarīga uzņēmumiem, kuri nodarbojas ar pakalpojumu sniegšanu, svarīga ir darbinieka spēja komunicēt ar esošajiem un potenciālajiem klientiem, no tā ir tieši atkarīgi uzņēmuma ieņēmumi. Spēja darboties kolektīvā, uzlabo kolektīva mikroklimatu. Savstarpēja spēja sadarboties ir ļoti svarīga kolektīvos, kur darba rezultāti ir atkarīgi no visiem kolektīvā strādājošajiem darbiniekiem.
4. Valodu prasmes – šīs prasmes īpaši kļuvušas aktuālas pēdējos gados, jo strādājot pakalpojumu jomā, darbiniekiem nākas komunicēt ar klientiem dažādās valodās. Valodas prasmes ir svarīgas strādājot starptautiskos uzņēmumos, jo nezinot valodu nevar komunicēt ar kolēģiem un tas nelabvēlīgi var ietekmēt darba procesu.

Iepriekš jau tika noskaidrots, ka darbaspēka un uzņēmuma ieņēmumu apjoma galvenais ietekmējošais faktors ir darba ražīgums. Ja uzņēmumā netiek izstrādāta pareiza motivācijas politika, kas veicinātu darbinieku vēlmi labāk un kvalitatīvāk strādāt, var samazināties darba ražīgums.

Darba ražīgums var samazināties šādu faktoru dēļ:

1. Darbinieki uzskata, ka darba samaksa neatbilst ieguldītajam darbam un pārstāj censties strādāt vairāk un labāk;
2. Darbinieki uzskata, ka nav jēgas censties, jo to tāpat neviens nenovērtēs;
3. Uzņēmumā nedarbojas savstarpēja komunikācija starp vadību un darbiniekiem, kas noved pie konfliktsituācijām un kavē efektīvu uzņēmuma darbību.
4. Ja uzņēmums ir izstrādājis nepareizu motivācijas politiku un ir liela kadru mainība, kas ir saistīta ar patstāvīgu jaunu darbinieku apmācību. Jaunajiem darbiniekiem trūkst darba pieredzes un darba ražīgums ir salīdzinoši zemāks nekā darbiniekiem ar pieredzi, kā rezultātā uzņēmuma ieņēmumi samazinās. Pieredzējušiem darbiniekiem jātērē savs darba laiks, lai konsultētu jaunus darbiniekus kā arī labotu viņu pieļautās kļūdas un neprecizitātes.

Darba ražīgums var kristies ļoti daudz citu faktoru ietekmē, piemēram, vadītāja neadekvāta uzvedība un pieņemtie lēmumi, kuri izraisa konfliktus un neapmierinātību kolektīvā.

No psiholoģiskā viedokļa, principi, uz kuriem balstās katra vadītāja vadīšanas metodes, ir atkarīgi viņa profesionālās darbības un iepriekšējās pieredzes, kas ietekmē viņa vadīšanas stilu, lēmumu pieņemšanu, attieksmi pret darbiniekiem un morāles normām.[27,26]

Uzņēmumam papildus izmaksas rodas darbinieku mainības gadījumā, kā arī daudzo brīvo darbavietu dēļ, kā rezultāta esošajiem darbiniekiem tiek uzlikti papildus pienākumi bez motivējošas papildus samaksas, viss iepriekš minētais noved pie darbinieku motivācijas trūkuma.

Apkopojot pirmajā nodaļā apskatītos uzņēmuma finansiālo stāvokli ietekmējošos faktoros, autore nonākusi pie secinājuma, ka darbaspēka resursi ir vieni no pašiem svarīgākajiem resursiem uzņēmējdarbībā. Šajos resursos izpaužas savdabīgs pretrunīgums: darba devējs grib iegūt pēc iespējas lētāku, bet kvalificētāku darbaspēku, savukārt darbinieki par savu ieguldīto darbu vēlas saņemt iespējami augstāku darba samaksu. Protams, vienas no lielākajām izmaksām, ar ko saskaras darba devēji, ir darba samaksas izmaksas.

Uzņēmējam un darbiniekiem jāspēj vienoties par savstarpēji izdevīgiem noteikumiem, jo nevienojoties, zaudētājas ir abas puses, jāprot atrast risinājumus, kuri ļautu sabalansēt iegūstamo labumu un zaudējumus.

Vadītājam ir jābūt komunikēt ar darbiniekiem, ņemot vērā gan austākās vadības, gan savas un darbinieku intereses. Lai iegūtu darbinieku uzticību, vadītājam jābūt informētam par darbinieku mērķiem, tad viņam būs lielāka iespēja atrunāt augstāka ranga vadītājus no lēmumiem, kuri varētu katēt darbiniekiem. Padotajiem ir svarīgi, lai tiešais vadītājs dalītos ar darbam nepieciešamo informāciju, kā arī nodrošinātu darbiniekiem svarīgas informācijas nonākšanu līdz augstākai vadībai. Vadītājs, kurš ietur distanci no darbiniekiem, par problēmām kolektīvā uzzin novēloti, kad bieži vien neko izlabot vairs nevar. [28,26]

Darba devējam jāpārzinadarbaspēka piedāvājuma un pieprasījuma tendences, lai varētu elastīgi pielāgoties mainīgajam darbaspēka piedāvājumam, kas ir atkarīgs no dažādiem faktoriem: darbaspējīgo iedzīvotāju aizbraukšana uz ārzemēm, iedzīvotāju vecuma struktūras u.c.

Autore secinājusi, ka darba algas apjoms ir viens no svarīgākajiem darbinieku motivācijas rīkiem, protams, komfortabla un darbiniekus nepazemojoša atmosfēra ir vēl lielāka nozīme, jo nekāds algas apjoms nekompensēs „garīgu” nīrgāšanos. Darba devējam jāapzinās, ka neapmierināti un nemotivēti darbinieki strādā sliktāk, ar mazāku atdevi. Uzņēmumam jācenšas noturēt esošos darbiniekus, kuriem ir liela darba pieredze, kurai ir izšķiroša nozīme arī jaunu darbinieku apmācībai, it īpaši specifiskās nozarēs, kā, piemēram, pasažieru pārvadājumi pa dzelzceļu. Darbiniekiem jābūt, ka darba devējs viņus pienācīgi novērtē, kā rezultātā aug darba ražīgums, darbinieki ir lepni par uzņēmumu, kurā strādā, cenšas strādāt ātrāk, kvalitatīvāk, visi šie aspekti labvēlīgi ietekmē uzņēmuma finansiālo stāvokli.

2. UZŅĒMUMA FINANSIĀLAIS STĀVOKLIS UN MĒRĶU SASNIEGŠANAS ANALĪZES METODES

2.1. Uzņēmuma finanšu analīze un analizēšanas procesā izmantojamie rādītāji

Mūsdienu mainīgajos ekonomiskajos apstākļos, uzņēmējiem jāprot izvēlēties tādi darbinieki, kuri varētu novērtēt un profesionāli interpretēt gan sava uzņēmuma, gan ar uzņēmumu saistīto sadarbības partneru pašreizējo un nākotnē iespējamo finanšu stāvokli. Viens no veidiem, kā to var izdarīt, pielietot finanšu analīzes metodes.

Finanšu analīze ir bijusi aktuāla visos laikos, analīze ir jāveic, lai uzņēmums nākotnē nesaskartos ar finansiālām problēmām un laicīgi varētu pieņemt lēmumus par izmaiņām uzņēmuma darbībā, kas uzlabotu uzņēmuma finansiālo stāvokli un veicinātu izaugsmi turpmākajā darbības posmā.

„Jebkura līmeņa uzņēmuma vadībai ir svarīgi zināt, pēc kādiem rādītājiem viņa uzņēmuma saimnieciski finansiālo darbību, finanšu stāvokli vērtēs konkurenti, akcionāri, kreditori un citi ieinteresētie saimnieciskie subjekti. Tādēļ gan iekšējai, gan ārējai analīzei jābalstās uz vienotu analīzes metodiku, t. i., informācijas nesējiem, aprēķinātiem lielumiem ir jābūt salīdzināmiem.” [18,10]

Uzņēmuma finanšu analīzē izmanto likviditātes, maksātspējas unrentabilitātes rādītājus, kā arī bilances posteņu relatīvo rādītāju izmaiņu analīzi.

Likviditātes rādītāji

„Likviditātes rādītāji ir rādītāji, ar kuru palīdzību var novērtēt uzņēmuma spēju atmaksāt savus tekošos parādus. Šī spēja ir atkarīga no attiecības starp uzņēmuma maksāšanas līdzekļu potenciālu un uzņēmuma finansiālajām saistībām. Maksāšanas līdzekļu potenciāls nozīmē uzņēmumam piederošos likvīdos līdzekļus.

Par likvīdiem sauc tos aktīvus, kuri jau atrodas naudas formā, kā arī tos, kuru ātri var pārvērst naudas formā. Aktīvus var klasificēt pēc likviditātes pakāpes:

- 1) augsti likvīdi aktīvi;
- 2) vidēji likvīdi aktīvi;
- 3) zemi likvīdi aktīvi.

Jo uzņēmumam ir vairāk likvīdo aktīvu, jo tā ekonomiskās iespējas ir lielākas. Atkarībā no aktīvu likviditātes pakāpes izšķir trīs likviditātes rādītājus (koeficientus):

- Likviditātes kopējais koeficients (L1)
- Likviditātes starpseguma koeficients (L2)
- Absolūtās likviditātes koeficients (L3)

Likviditātes rādītāju aprēķināšanai tiek izmantoti bilances un peļņas vai zaudējumu aprēķina dati.”[12,133]

$$\text{Kopējālikviditāte} = \frac{\text{Apgrozāmie līdzekļi}}{\text{Īstermiņa saistības}} \{2.1.\} [19,5]$$

Kopējās likviditātes rādītājs parāda apgrozāmo aktīvu attiecību pret īstermiņa saistībām, pēc finansistu uzskatiem, šim rādītājam vajadzētu būt robežās no 1 līdz 2, ja šis koeficients ir mazāks par optimālo robežu, tas nozīmē, ka uzņēmumam ir problēmas ar īstermiņa saistību segšanu.

$$\text{Starpsegumaliquiditāte} = \frac{\text{Apgrozāmie līdzekļi} - (\text{krājumi} + \text{nāk.per.izd.})}{\text{Īstermiņa saistības}} \{2.2.\} [19,5]$$

Starpseguma likviditātes koeficients parāda, kādu saistību daļu var dzēst ne tikai ar naudas līdzekļiem, bet nākotnē saņemamiem ienākumiem no produkcijas realizācijas un pakalpojumu sniegšanas. Starpseguma likviditātes koeficientam vajadzētu būt robežās no 0,8 līdz 1.

$$\text{Absolūtā liquiditāte} = \frac{(\text{Nauda} + \text{īstermiņa vērtspārīri})}{\text{Īstermiņa saistības}} \{2.3.\} [19,6]$$

Aprēķinot šo rādītāju, var noteikt, kādu īstermiņa saistību daļu uzņēmums var segt tuvākajā nākotnē. Par optimālu tiek uzskatīta tāda uzņēmuma saimniekošana, kur absolūtās likviditātes rādītājs svārstās 0,1-0,7 robežās.

Darba kapitāls ir viens no plašāk pielietotajiem likviditātes absolūtajiem rādītājiem. Tas ir būtisks ne tikai tādēļ, ka tas atspoguļo likvīdu aktīvu vērtību, kas nodrošina kreditoru intereses, bet arī tāpēc, ka tas ir likvīdu aktīvu rezerves lielums neparedzētu izdevumu segšanai, kas veidojas naudas līdzekļu nesaskaņotu ieņēmumu un izdevumu rezultātā. [18,44]

Darba kapitāls (DK) = Apgrozāmie līdzekļi – Īstermiņa saistības{2.4.}[19,6]

Darba kapitāls parāda uzņēmību finansiālo patstāvību un teorētiski rāda, kāda apgrozāmo līdzekļu daļa paliek uzņēmuma rīcībā pēc visu īstermiņa saistību segšanas.

Likviditātes rādītājiem ir savas negatīvās iezīmes:

1. Aprēķinot likviditātes koeficientus tiek pieņemts, ka visi apgrozāmie līdzekļi ir pilnībā likvidi, bet tādi tie kļūst tikai uzņēmuma bankrota gadījumā;
2. Uzņēmumam var palielināties krājumu apjoms, bet tas var būt saistīts ar saimnieciskās darbības sašaurināšanu, tā rezultātā paaugstināsies likviditātes koeficients, bet tas neatspoguļos reālo situāciju.
3. Likviditātes rādītāji tiek rēķināti uz noteiktu datumu, neņemot vērā tekošās izmaiņas.

Maksāspējas rādītāji

„Jebkurš uzņēmējdarbības process ir pakļauts riskam un var būt gan veiksmīgs, gan neveiksmīgs. Gadās situācijas, kad uzņēmējs nepareizi novērtē saimnieciskās darbības riskus, nepārbauda sadarbības partnerus, to spēju nokārtot uzņemtās saistības. Šādos gadījumos uzņēmumam var rasties ievērojami zaudējumi, kuri var beigties ar maksātnespēju.

Uzņēmuma maksāspēja ir viena no centrālajām problēmām, kuru risina uzņēmuma vadība visā uzņēmuma pastāvēšanas laikā. Jēdziens „maksāspēja” tiek aplūkots kopā ar jēdzienu „likviditāte”, „kredīspējas”, un „finanšu stabilitāte”. Termins „maksāspēja” apzīmē tādu uzņēmuma finansiālo stāvokli, kad uzņēmums tuvākajā nākotnē spēs segt visas savas parādsaistības. Lai raksturotu pretēju situāciju uzņēmuma maksāspējai, tiek lietots jēdziens „maksātnespēja.”[24,11]

„Maksāspējas rādītāji atspoguļo uzņēmuma spēju segt īstermiņa un ilgtermiņa saistības. Saistību kopsumma nevar pārsniegt kopējo aktīvu lielumu. Augsts finanšu atkarības koeficienta līmenis rāda, ka uzņēmumam ir grūti atmaksāt aizdotās summas, jo par tām ir jāmaksā liela procentu summa. Zems šī rādītāja līmenis nodrošina kreditoriem iespēju netraucēti saņemt aizdotās summas.”[12,135]

Finanšu atkarības koeficients parāda saistību īpatsvaru bilancē un raksturo uzņēmuma finansiālo atkarību no ārējiem aizņēmumiem. Jo augstāks šis koeficients ir, jo vairāk parādu ir uzņēmumam, jo riskantāka ir situācija, kas var novest līdz maksātnespējai un bankrotam.

Finanšu atkarības koeficientu aprēķina pēc formulas:

$$\textbf{Finansiālās atkarības koeficients} = \frac{\text{(Saistību kopsumma)}}{\text{Pasīvu kopsumma}} \{2.4\} [19,6]$$

Finansiālās neatkarības koeficients ir svarīgs gan investoriem, gan uzņēmuma kreditoriem, jo tas raksturo līdzekļu daļu, ko ir ieguldījuši īpašnieki kopējā uzņēmuma īpašuma vērtībā.

Šo koeficientu aprēķina pēc formulas:

$$\textbf{Finansiālās neatkarības koeficients} = \frac{\text{(Pašu kapitāls)}}{\text{Pasīvu kopsumma}} \{2.5\} [19,6]$$

Teorētiski skaitās, ja finansiālās neatkarības koeficients ir lielāks vai vienāds 50%, tad kreditoru risks ir minimāls: realizējot pusi īpašuma, kas ir izveidots uz pašu līdzekļu rēķina, uzņēmumam būs iespējams dzēst savas parādu saistības.

Finansiālās autonomijas koeficients ir atkarīgs no saimnieciskās darbības rakstura un apgrozāmo līdzekļu aprites ātruma.

$$\textbf{Finansiālās autonomijas koeficients} = \frac{\text{(Saistību kopsumma)}}{\text{Pašu kapitāls}} \{2.6\} [19,6]$$

Šim koeficientam ir noteikta kritiskā robeža. Uzskata, ja šis koeficients pārsniedz 1, tad uzņēmuma finansiālā stabilitāte sasniegusi kritisko punktu. Ja apgrozāmie līdzekļi aprit ātri, šī koeficienta kritiskā robeža var ievērojami pārsniegt 1, būtiski neietekmējot uzņēmuma finansiālo autonomiju. Augsts šī koeficienta līmenis rāda, ka liela daļa finansējumu ir saistības, t.i., uzņēmums daudz izmanto aizņemtus līdzekļus. Kreditori parasti dod priekšroku zemākam šī koeficienta līmenim, jo tas ir saistīts ar mazāku risku, uzņēmuma dalībnieku lielāku ieguldījumu uzņēmuma kapitālā.

Pamatkapitāla attiecība pret pašu kapitālu, rādacik liela daļa no uzņēmuma darbības tiek finansēta no pašu līdzekļiem, bet kāda no aizņēmumiem.

$$\text{Pamatkapitāla attiecība pret pašu kapitālu} = \frac{(\text{Pamatkapitāls})}{\text{Pašu kapitāls}} \{2.7\} [19,7]$$

Situācija, kad šis rādītājs ir mazāks par 1 (lielāka īpašuma daļa ir izveidota uz aizņemto līdzekļu rēķina), var liecināt par maksātnespējas briesmām un bieži apgrūtina kredīta saņemšanu.

Maksājamo % seguma koeficients atspoguļo uzņēmuma spēju ar iegūto peļņu segt % maksājumus, neskarot pašu kapitālu.

$$\text{Maksājamo \% seguma koeficients} = \frac{(\text{Pašu kapitāls} + \text{Ilgtermiņa saistības})}{\text{Kopkapitāls}} \{2.8\} [19,7]$$

Maksājamo % seguma koeficientu plaši pielieto. Uzņēmums var sekmīgi turpināt darbību, ja vien tas nokārto procentu maksājumus.

Galvenie rādītāji, kas raksturo kapitāla struktūru ir saistību īpatsvars pret aktīviem, pašu kapitālu, maksājamo % seguma koeficients.

Bilances posteņu relatīvo rādītāju izmaiņu analīze

Bilances posteņu relatīvo rādītāju izmaiņu analīzē atklāj uzņēmuma līdzekļu avotu struktūras izmaiņas procentos, par bāzi ņemot bilances kopsummu. Tiek salīdzināti pārskata gada dati ar iepriekšējo uzskaites periodu datiem, konkurējošiem uzņēmumiem, nozares vidējiem rādītājiem. Tiek aprēķināts, cik procentus no bilances kopsummas sastāda katrs atsevišķs bilances postenis pa gadiem un salīdzinātas to izmaiņas. Tālākā analīzes procesā tiek izvērtēta ieguldītā kapitāla atdeve un ienesīgums pie attiecīgas ieguldītā kapitāla struktūras. [18,30]

„Sekmīgai uzņēmējdarbības attīstībai nepieciešami stabili finanšu resursu avoti. Vairākumam uzņēmumu attīstībai un konkurētspējas nodrošināšanai iekšējo finanšu resursu pietrūkst, tādēļ jāizmanto ārējie finansēšanas avoti.

Galvenie ārējie finanšu avoti ir esošo īpašnieku papildu ieguldījumi un jaunu investoru piesaistīšana, palielinot pamatkapitālu, vai kredīti.”[24,60]

Rentabilitātes rādītāji

Lai noskaidrotu, cik efektīvi uzņēmums darbojās, ir jāizmanto rentabilitātes rādītāji.

„Rentabilitāti nosaka, uzņēmuma neto peļņu dalot ar neto apgrozījumu, ar uzņēmuma kopējo vai pašu kapitālu vai ar aktīvu kopsummu. Šie rādītāji atspoguļo patērētos līdzekļus vai realizētās produkcijas apjomu. Rentabilitātes vērtēšanai nav noteiktu kritēriju. Rentabilitāti izsaka procentos – jo augstāks procentu līmenis, jo uzņēmuma darbība ir efektīvāka. Zems rentabilitātes līmenis liecina par uzņēmuma neveiksmi – ja to laikus nenovērš, sagaidāma uzņēmuma darbības krīze.

Lai uzņēmuma darbība būtu sekmīga, tam nepieciešams:

- saglabāt likviditāti;
- paaugstināt rentabilitāti.”[23,109]

„Rentabilitāti parasti raksturo un vērtē trīs aspektos:

- 1) komerciālā aspektā redzams, cik daudz peļņas uzņēmums ieguvis, rēķinot uz neto apgrozījuma vienību.
- 2) ekonomiskais aspekts raksturo, cik peļņas uzņēmums ieguvis, rēķinot uz uzņēmuma aktīvu vienību.
- 3) finansiālais aspekts rāda peļņas daudzumu, ko uzņēmuma īpašnieki ieguvuši, rēķinot uz ieguldītā kapitāla vienību.”[18,65]

Komerčiālā (realizācijas) rentabilitāte sniedz vispārēju informāciju par uzņēmuma saimnieciskās darbības ienesīgumu. Aprēķinā tiek iekļauti visi uzņēmuma ieņēmumi un visas izmaksas, kaut arī daļa no ieņēmumiem un izmaksām nav saistītas ar uzņēmuma pamatdarbību.

$$\text{Realizācijas rentabilitāte \%} = \frac{\text{Neto peļņa (zaudējumi)}}{\text{Neto apgrozījums}} * 100\{2.9\}[19,10]$$

Operatīvās darbības rentabilitātes rādītājs raksturo produkcijas vai pakalpojumu pārdošanas rezultātā iegūto peļņu. Operatīvās darbības rentabilitāte raksturo produkcijas ražošanas un pārdošanas efektivitāti kopējo ienākumu veidošanā. [12,137]

$$\text{Operatīvās darbības rentabilitāte}\% = \frac{\text{Peļņa pirms procentu maksājumiem un nodokļiem}}{\text{Neto apgrozījums}} * 100 \{2.10.\}[19,11]$$

Aktīvu rentabilitāte ir visbiežāk lietotais ekonomiskās rentabilitātes rādītājs, jo tas ir viens no konkurētspējas indikatoriem. Aktīvu rentabilitātes rādītājs rāda, cik peļņas ir iegūts uz vienu naudas vienību. Jo rādītājs ir augstāks, jo uzņēmuma līdzekļi tiek izmantoti efektīvāk.

$$\text{Aktīvu rentabilitāte}\% = \frac{\text{Neto peļņa vai peļņa pirms \% un nodokļu atskaitīšanas}}{\text{Aktīvi bilancē}} * 100 \{2.11.\}[19,12]$$

Pašu kapitāla rentabilitāte ļauj noteikt tā kapitāla izlietošanas efektivitāti, kuru ir investējuši uzņēmuma īpašnieki. No īpašnieka viedokļa raugoties, šis ir pats svarīgākais rentabilitātes rādītājs, tas rāda, cik daudz peļņas iegūts uz vienu pašu kapitāla vienību.

$$\text{Pašu kapitāla rentabilitāte}\% = \frac{\text{Neto peļņa}}{\text{Pašu kapitāls bilancē}} * 100 \{2.12.\}[19,13]$$

Jebkura uzņēmēja galvenais mērķis ir ieguldīt līdzekļus uzņēmuma attīstībā tos saņemt atpakaļ un gūt pēc iespējas lielāku peļņu.

Katrs uzņēmuma vadītāja pieņemtais lēmums ir daudzpusēji jānovērtē, lai noskaidrotu vai pieņemtais lēmums palielinās uzņēmuma vērtību vai arī to samazinās.

Uz uzņēmuma peļņas un vērtības paaugstināšanu tendētiem vadītājiem, pareizi jāizvēlas tādi darbības virzieni, kuri nes peļņu, jānotur likviditāte optimālā līmenī un jāpaaugstina rentabilitāte, jāoptimizē kapitāla struktūra un iespējami efektīvāk jāizmanto uzņēmumam pieejamie resursi.

Lai izvairītos no finanšu zaudējumiem un paaugstinātu uzņēmuma saimnieciskās darbības efektivitāti, kvalitatīva un profesionāla finanšu vadība ir stratēģiski svarīga.

Vienas no galvenajām uzņēmēju problēmām ir:

- Finansiālās problēmas:
- Nepietiekams pašu kapitāls;
- Problēmas ar uzņēmuma likviditāti;
- Nepareizi sabalansēta kredītpolitika;
- Neatbilstošas finanšu vadības metodes.
- Uzņēmuma vadības problēmas:
- Nepareizi izveidota uzņēmuma (organizācijas) struktūra;
- Pienākumus veic nekvalificēti darbinieki;
- Nav izstrādāta finanšu pārvaldības stratēģija;
- Darbinieku motivācijas trūkums.

Otrajā apakšnodaļā autore apskatīs valsts dotāciju piešķiršanas kārtību un to ietekmi uz uzņēmuma finanšu stāvokli. Uzņēmums „Train to nowhere” nodrošina sabiedriskā transporta pakalpojumus reģionālajos starppilsētu nozīmes maršrutos pa dzelzceļu, pamatojoties uz SIA „Autotransporta direkcija” un „Train to nowhere” 2008. gada 19. decembrī noslēgto līgumu par sabiedriskā transporta pakalpojumu sniegšanu reģionālos starppilsētu maršrutos pa dzelzceļu. Pamatojoties uz šo līgumu un 2012. gada 15. maija Ministru kabineta noteikumiem Nr. 341 „Train to nowhere” tiek kompensētas izmaksas par sabiedriskā transporta pakalpojumu sniegšanu saskaņā ar Eiropas Parlamenta un Padomes Regulu Nr. 1370/2007.[37]

2.2. Valsts dotāciju piešķiršanas kārtība

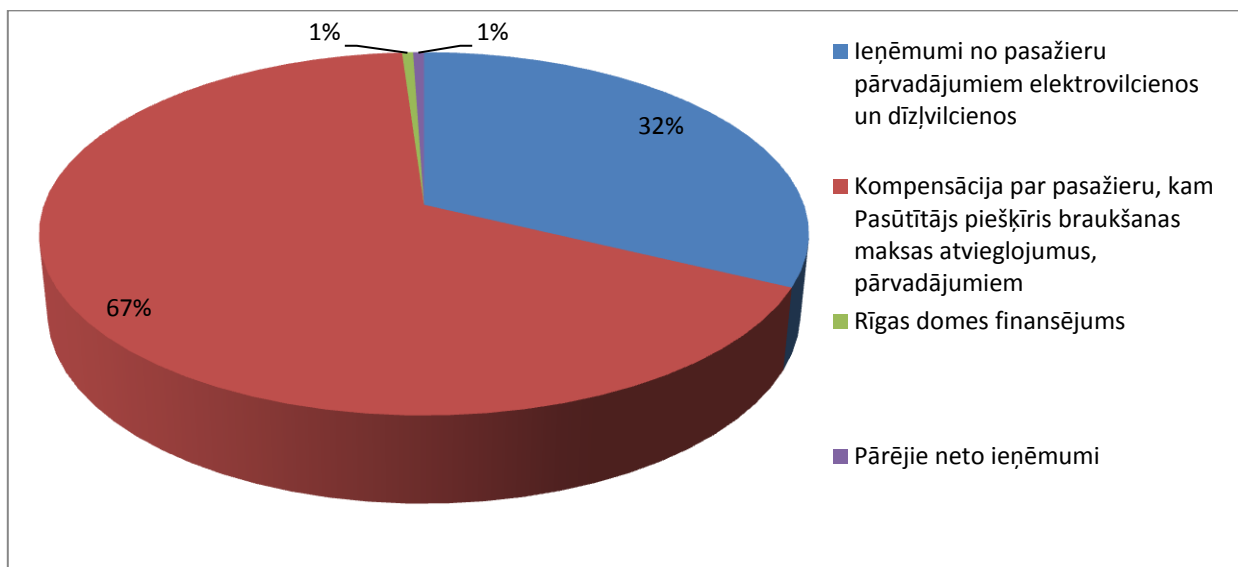
Savā darbā autore apskata uzņēmuma „Train to nowhere” saimniecisko darbību, šis uzņēmums ļoti lielā mērā ir atkarīgs no valsts piešķirtajām dotācijām.

„Train to nowhere”, saņemot daļēju vai nesavlaicīgu kompensāciju no valsts, cieš finansiālus zaudējumus.

Uzņēmuma neto apgrozījumu sastāda ieņēmumi no uzņēmuma pamatdarbības, t.i. no pasažieru pārvadāšanas pa dzelzceļu kā ar elektrovilcieniem tā ar dīzeļvilcieniem un ar tiem saistīto pakalpojumu sniegšanas, valsts kompensācijas par 1. un 2. grupas invalīdu, bērnu

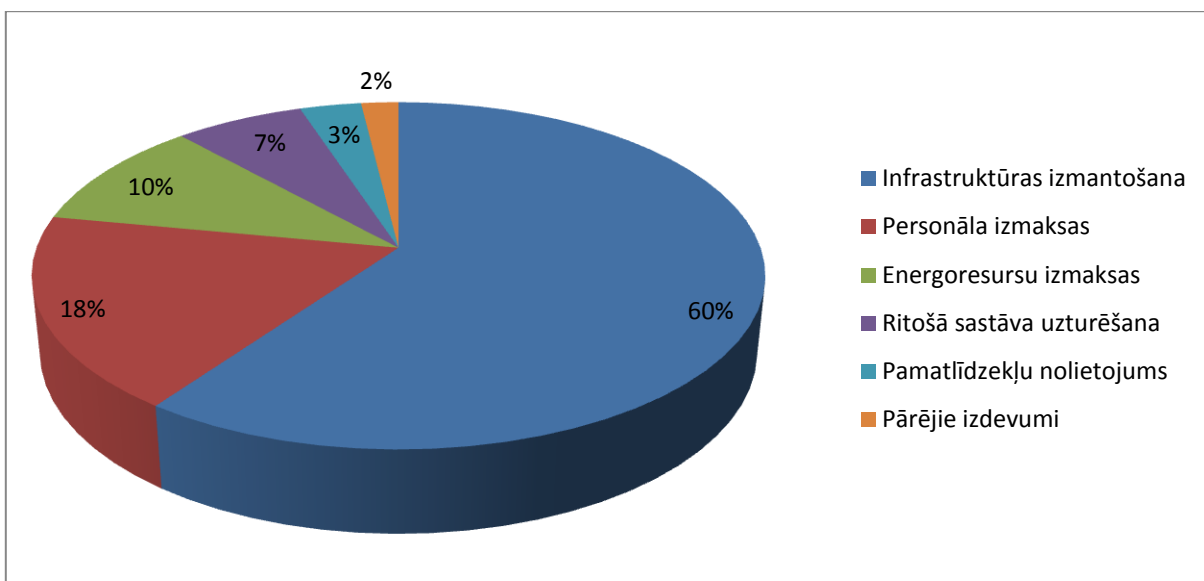
invalīdu, politiski represēto personu, nacionālās pretošanās kustības dalībnieku un pirmskolas vecuma bērnu pārvadāšanas.

Uzņēmuma ieņēmumu struktūra 2014. gadā parādīta attēlā 2.1., kur redzams, ka ieņēmumi no pasažieru pārvadājumiem sastāda tikai 32%, lielāko daļu veido zaudējumu kompensācija un kompensācija par pasažieru ar braukšanas maksas atvieglojumiem pārvadāšanu, tas ir 67%.



2.1. attēls „Train to nowhere” ieņēmumu struktūra 2014. gadā [sagatavots pēc 36]

Uzņēmuma izdevumu struktūra attēlota attēlā 2.2., kur redzams, ka vairāk nekā pusi no uzņēmuma izmaksām veido dzelzceļa infrastruktūras izmaksas, tas ir 60%, nākamais lielākais izdevumu postenis ir personāla izmaksas, kas sastāda 18%. 2014. gadā vidējais darbinieku skaits bija 920 darbinieki.



2.2. attēls „Train to nowhere”izdevumu struktūra 2014. gadā[sagatavots pēc 36]

„Train to nowhere”pamatdarbībair veikt pasažieru pārvadājumus, ko pasūta valsts saskaņā ar SIA „Autotransporta direkcija” un „Train to nowhere”noslēgto līgumu par sabiedriskā transporta pakalpojumu sniegšanu reģionālos starppilsētu nozīmes maršrutos pa dzelzceļu. Līgums paredz, ka valsts sedz izmaksas, kas radušās, veicot pamatdarbību. Ja ieņēmumi ir bijuši lielāki nekā plānots, nākamajos periodos tiek saņemta mazāka kompensācija no valsts. Šajā kontekstā „Train to nowhere”mērķis ir nodrošināt stabilu ieņēmumu bāzi no biļešu pārdošanas.”[37]

Uzņēmuma „Train to nowhere”finansiālais stāvoklis ir lielā mērā atkarīgs no savlaicīgas un pilnā mērā saņemtas zaudējumu kompensācijas saņemšanas, jo skatoties uz uzņēmuma izdevumu struktūru attēlā 2.2.,var redzēt, ka infrastruktūras izmaksas sastāda 60 procentus un šīs izmaksas daļēji kompensē valsts.

„Pārvadātājam kompensē šādus zaudējumus un izdevumus, kas saistīti ar sabiedriskā transporta pakalpojumu pasūtījuma līguma izpildi:

1. Ja pasūtītājs ir noteicis sabiedriskā transporta pakalpojuma tarifu, – zaudējumus, kas radušies, ja ar sabiedriskā transporta pakalpojumu pasūtījuma līguma izpildi saistītās nepieciešamās izmaksas pārsniedz gūtos ieņēmumus;

2. Ja pasūtītājs ir vai nav noteicis sabiedriskā transporta pakalpojuma tarifu, – zaudējumus par tādu kategoriju pasažieru pārvadāšanu, kurām pašvaldība noteikusi braukšanas maksas atvieglojumus;
3. Ja pasūtītājs ir vai nav noteicis sabiedriskā transporta pakalpojuma tarifu, – zaudējumus par tādu pasažieru pārvadāšanu, kuriem noteikti braukšanas maksas atvieglojumi saskaņā ar normatīvajiem aktiem par pasažieru kategorijām, kuras ir tiesīgas izmantot braukšanas maksas atvieglojumus;

Izdevumus, kas pārvadātājam radušies, ieviešot pasūtītāja noteiktās vai normatīvajos aktos par sabiedriskā transporta pakalpojumiem noteiktās minimālās kvalitātes prasības pēc tam, kad ir uzsākta sabiedriskā transporta pakalpojumu sniegšana, ja minēto prasību ieviešana pārsniedz ar iepriekš noteikto kvalitātes prasību nodrošināšanu saistītos izdevumus.”[4]

Pēc autores domām, „Train to nowhere” netiek kompensēti visi zaudējumi, kuri radušies pārvadājot 1. un 2. grupas invalīdus, bērnus invalīdus, politiski represētās personas, nacionālās pretošanās kustības dalībniekus un pirmskolas vecuma bērnus, jo sakarā ar to, ka uzņēmumā regulāri ir nepietiekošs konduktoru kontrolieru skaits un viņi katrs apkalpo divus vai trīs vagonus, konduktori kontrolieri fiziski nepaspēj noformēt braukšanas dokumentus, attiecīgi valstij nav iespējams pierādīt, ka „Train to nowhere” izmanto daudz vairāk pasažieru, kuriem ir piešķirtas braukšanas maksas atlaides. Protams, netiek 100% apkalpoti arī tie pasažieri, kuriem nav piešķirtas atlaides, kas likumsakarīgi noved pie zaudējumiem. Šī informācija iegūta, veicot konduktoru kontrolieru aptauju par darba procesu vilcienos.

„Ja pārvadātājs ne tikai sniedz pakalpojumus, uz kuriem attiecas sabiedriskā transporta pakalpojumu pasūtījuma līgums, bet veic arī citu saimniecisko darbību, pārvadātājs nodrošina ar sabiedriskā transporta pakalpojumu pasūtījuma līguma izpildi saistītās saimnieciskās darbības atsevišķu uzskaiti.

Zaudējumu un izdevumu noteikšanu (aprēķināšanu) norāda atsevišķā uzskaitē:

1. Pārvadātājs atsevišķo uzskaiti veic pa pārvadājumu veidiem (reģionālie starppilsētu nozīmes maršruti, reģionālie vietējās nozīmes maršruti, pilsētas nozīmes maršruti) un pa maršrutiem attiecīgajā pārvadājumu veidā, autobusiem un trolejbusiem uzskaitot nobraukto kilometru skaitu katram transportlīdzeklim, sliežu transportam – vagonu vai sastāva nobraukto kilometru skaitu. Ja pārvadātājs ir noslēdzis vairākus sabiedriskā transporta pakalpojumu pasūtījuma līgumus, pārvadātājs veic minēto atsevišķo uzskaiti par katru līgumu atsevišķi.

2. Pārvadātājs nodrošina kopējo ieņēmumu un kopējo izmaksu aprēķinu par katru sabiedriskā transporta pakalpojumu pasūtījuma līgumu, pārvadājumu veidu.
3. Pārvadātājs nosaka viena kilometra pašizmaksu:
 - 1) reģionālās nozīmes maršrutu tīklā, veicot pārvadājumus ar vilcieniem, – par pārvadājumu veidu un par katru maršrutu atsevišķi.
 - 2) viena kilometra pašizmaksu noteiktā pārvadājumu veidā aprēķina, dalot kopējās izmaksas euro ar kopējo nobraukumu maršrutu tīklā (kilometros) attiecīgajā pārvadājumu veidā. Viena kilometra pašizmaksu noteiktā maršrutā aprēķina, dalot uz maršrutu attiecināmās kopējās izmaksas euro ar attiecīgajā maršrutā veikto nobraukumu (kilometros).”[4]

Lai analizētu zaudējumu kompensācijas tendences, pamatojoties uz AS „Autotransporta direkcijas” datiem, autore izveidojusi tabulu 2.1., kurā apkopotā informācija parāda, ka 2013. gadā dotācija zaudējumu kompensēšanai, salīdzinot ar 2012. gadu palielinājusies par 11 072 586 euro, salīdzinot 2014. gadu ar 2013. gadu samazinājusies par 504 952 euro.[30]

2.1. tabula

**„Train to nowhere” pārskaitītās dotācijas par sabiedriskā transporta pakalpojumu sniegšanu
2012. –2014. gadā[30]**

Gadi	Dotācijas zaudējumu kompensēšanai(EUR)	Dotācijas par braukšanas maksas atvieglojumiem(EUR)
2012	28 431 728	3 321 920
2013	39 504 314	3 259 892
2014	38 999 362	2 212 359

Analizējot dotāciju par braukšanas maksas atvieglojumiem izmaiņu tendences, tabulā 2.1. var redzēt, ka šai dotācijai ir tendence samazināties. 2013. gadā salīdzinot ar 2012. gadu dotācija samazinājusies par 62029 euro, bet salīdzinot 2014. gadu ar 2013. gadu jau par 1 047 533 euro. Kā redzams, tās ir kardinālas izmaiņas, kā rezultātā, pēc autores domām, „Train to nowhere” cieš finansiālus zaudējumus.[30]

Trešajā nodaļā autore raksturos „Train to nowhere” pašreizējo un vēsturisko situāciju, kā arī modelēs iespējamo situāciju, lai uzlabotu uzņēmuma darba organizāciju un finanšu rādītājus.

3. „TRAIN TO NOWHERE” SITUĀCIJAS RAKSTUROJUMS UN DARBA ORGANIZĀCIJAS PILNVEIDOŠANA

3.1. „Train to nowhere” pašreizējā un vēsturiskā situācija

Uzņēmums „Train to nowhere” ir vienīgais iekšzemes sabiedriskā transporta pakalpojumu sniedzējs, kas pārvadā pasažierus visā Latvijas teritorijā pa dzelzceļu. „Train to nowhere” dibināts saskaņā ar valsts akciju sabiedrības „Latvijas dzelzceļš” restrukturizācijas programmu. Uzņēmums tika nodibināts 2002.gada 2.novembrī līdzšinējo VAS „Latvijas dzelzceļš” struktūrvienību Pasažieru Pārvadājumu uzņēmuma „Elektrovilciens” un PPU „Dīzeļvilciens” vietā un tādējādi kļuva par pirmo 100% VAS „Latvijas dzelzceļš” meitas uzņēmumu.

2008.gada 2.septembrī Ministru kabinets ar rīkojumu Nr.526 pieņēma lēmumu atļaut Satiksmes ministrijai valsts vārdā pirkt „Train to nowhere” akcijas un slēgt ar valsts akciju sabiedrību „Latvijas dzelzceļš” attiecīgu pirkuma līgumu. 2008.gada 6.oktobrī par 100% AS „Pasažieru vilciens” akciju īpašnieku kļuva valsts, un par valsts kapitāla daļu turētāju tika iecelta Satiksmes ministrija.

2009.gadā uzņēmums ir ieguvis starptautisko kvalitātes vadības sistēmas sertifikātu ISO 9001:2008.[35]

Valdes locekļus un valdes priekšsēdētāju ievēl akcionārs uz trim gadiem.

Valde nosaka sabiedrības organizatorisko struktūru.

Sabiedrības struktūra sastāv no četriem departamentiem, 14 daļām un deviņām nodaļām, t.i.:

- Pasažieru pārvadājumu departaments, kas ietver Pasažieru pārvadājumu organizācijas daļu, Pārvadājumu informācijas nodaļu, Rīgas un Austrumu apkalpošanas daļas, Informācijas tehnoloģiju daļu, kuras pakļautībā savukārt ir VIPUS atbalsta nodaļa;
- Tehniskais departaments, kas ietver Ekspluatācijas daļu, kuras pakļautībā ir Lokomotīvu brigāžu nodaļa un Vilcienu kustības un lokomotīvu brigāžu darba organizācijas nodaļa, Ritošā sastāva daļu, Resursu uzskaites nodaļu un Satiksmes un darba organizācijas nodaļu;
- Finanšu departaments, kas ietver Ekonomikas daļu un Grāmatvedības daļu;
- Administratīvo lietu departaments, kas ietver Juridisko daļu un Personāla daļu;

- Kvalitātes un drošības vadības daļa, kas ietver Iekšējā audita un Kontrolieru revidentu nodaļas;
- Birojs;
- Mārketinga daļa.

Uzņēmums „Train to nowhere” ir nozīmīgs sabiedriskā transporta pakalpojumsniedzējs gan Rīgas pilsētā, gan aglomerācijā. Pašlaik dzelzceļa pasažieru pārvadājumiem galvenā nozīme ir ātras satiksmes nodrošināšanā ar Rīgas aglomerācijas apdzīvotajām vietām (Jelgava, Olaine, Ogre, Salaspils u.c.), kā arī vasarnīcu teritorijām (Jūrmala, Carnikava, Ķemeri, Saulkrasti u.c.). Ar vilcieniem tiek pārvadāti pasažieri arī Rīgas pilsētas iekšienē. Pasažieru satiksmei izmantojamais dzelzceļa tīkla kopējais garums Rīgas pilsētā ir 60 km, kas šķērso blīvi apdzīvotus Rīgas mikrorajonus (Imanta, Ķengarags, Vecmīlgrāvis, Zolitūde u.c.). „Train to nowhere” pamatdarbība ir iekšzemes pasažieru pārvadājumi pa dzelzceļu. „VRC Zaslauks” veic ritošā sastāva remontus, uzturēšanu, uzkopšanu, kapitālos remontus un modernizāciju.[31]

No iepriekš minētā var redzēt, cik nozīmīgs ir dzelzceļa transports Latvijas iedzīvotājiem, jo pēc autores domām, tieši šis transporta veids ir ērtākais, ātrākais (nav atkarīgs no satiksmes sastrēgumiem), kā arī drošākais pārvietošanās veids.

Vilcienu kavēšanās pārsvarā ir saistīta ar ārkārtas situācijām, kā, piemēram, neadekvātu pilsoņu zvani par sprādzienbīstamu priekšmetu atrašanos Rīgas pasažieru stacijā vai tirdzniecības centrā „Origo”, rezultātā tiek apstādināta vilcienu satiksme, kas sagādā neērtības gan pasažieriem, gan uzņēmuma darbiniekiem. Šo pretlikumīgo darbību rezultātā uzņēmums „Train to nowhere” cieš finansiālus zaudējumus.

Dzelzceļa transporta kavēšanos var izraisīt vētras radīti postījumi (uz sliežu ceļiem nogāzti koki), arī neilgā laika posmā uzsnidzis slapjš sniegs var nelabvēlīgi ietekmēt pārmiju pārslēgšanos (šis faktors gan pēdējos gados nav aktuāls, jo Latvijā sniega praktiski nav).

„2014. gadā „Train to nowhere” nodrošināja valsts pasūtījumu un pasažieru pārvadājumu pa dzelzceļu četros elektrovilcienu (Rīga – Tukums, Rīga – Skulte, Rīga – Jelgava un Rīga – Aizkraukle) un piecos dīzeļvilcienu (Rīga – Sigulda – Valmiera – Lugaži, Rīga – Madona – Gulbene, Rīga – Krustpils – Rēzekne – Zilupe, Rīga – Krustpils – Daugavpils, Rīga – Dobeles – Liepāja) maršrutos Latvijā. Kopumā 2014. gadā tika veikti 5.5 miljoni vilcienu km un pārvadāti 18.9 miljoni pasažieri.

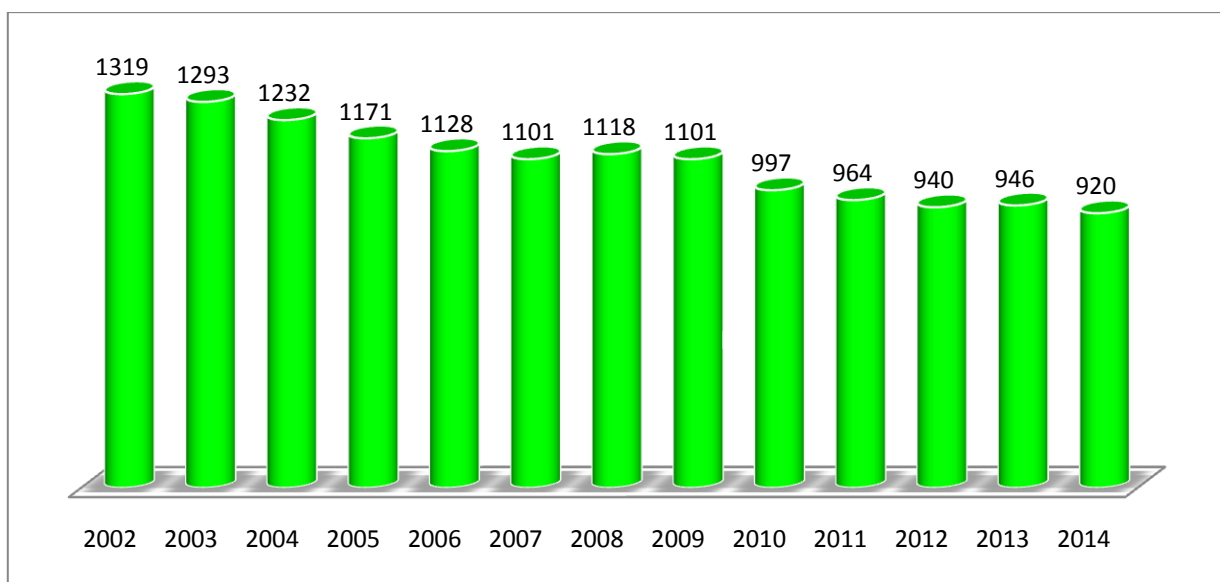
Sabiedrība 2014. gadā ir veikusi piecu elektrovilcienu vagonu galveno remontu par 1 072 tūkst. EUR, 18 elektrovilcienu vagonu vidējo remontu par 2 413 tūkst. EUR un 2 dīzeļdzinēju kapitālo remontu 340 tūkst. EUR.”[36]

Kā galvenos uzņēmuma „Train to nowhere” riska faktoros var minēt pasažieru skaita kritumu, kas saistīts ar ekonomiski aktīvo iedzīvotāju izbraukšanu uz ārzemēm, kā arī valsts pasūtījuma apjoma samazinājumu, neadekvātu dzelzceļa infrastruktūras maksas pieaugumu.

Nākamajā apakšnodaļā tiks apskatīta uzņēmuma „Train to nowhere” darbinieku organizatoriskā struktūra, personāla sastāvs, darbinieku iedalījums pa amatiem un vecuma grupām.

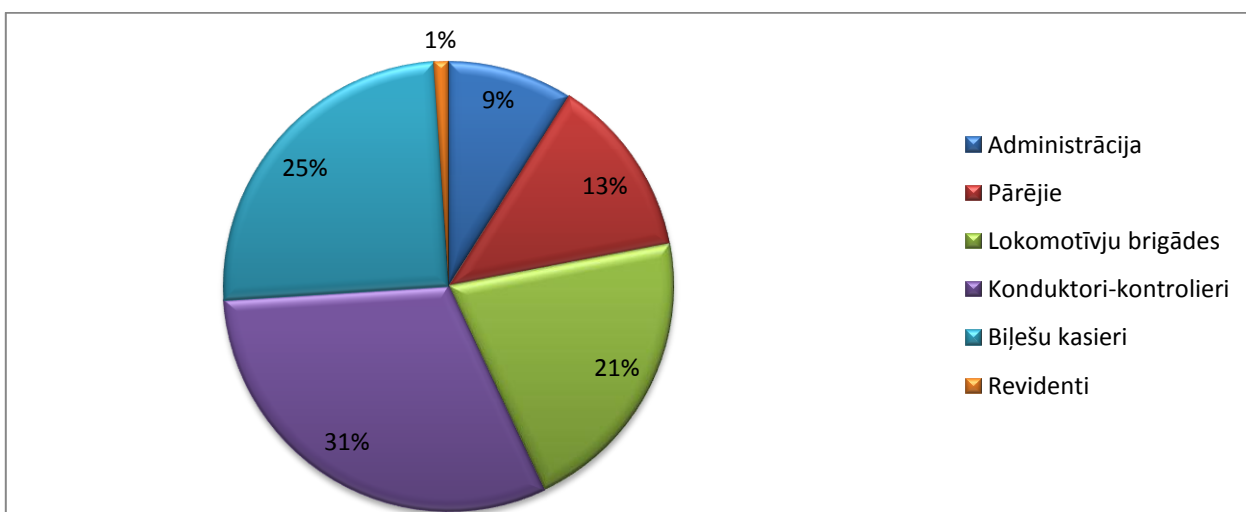
3.2. Darbinieku organizatoriskā struktūra

Uzņēmums 2014. gadā nodarbināja 920 darbiniekus, lielākā darbinieku daļa ir sievietes. Šāds sadalījums ir tāpēc, ka uzņēmumā ir daudz biļešu kasieru un konduktoru kontrolieru, šos amatus pārsvarā veic sievietes, bet pēdējā laikā parādās tendence šajos amatos strādāt arī vīriešiem, jo daudzi konduktori kontrolieri veic arī daļējus mašīnista palīga pienākumus. Dažās biļešu kasēs arī strādā vīrieši, kas iepriekšējos gados bija retums.



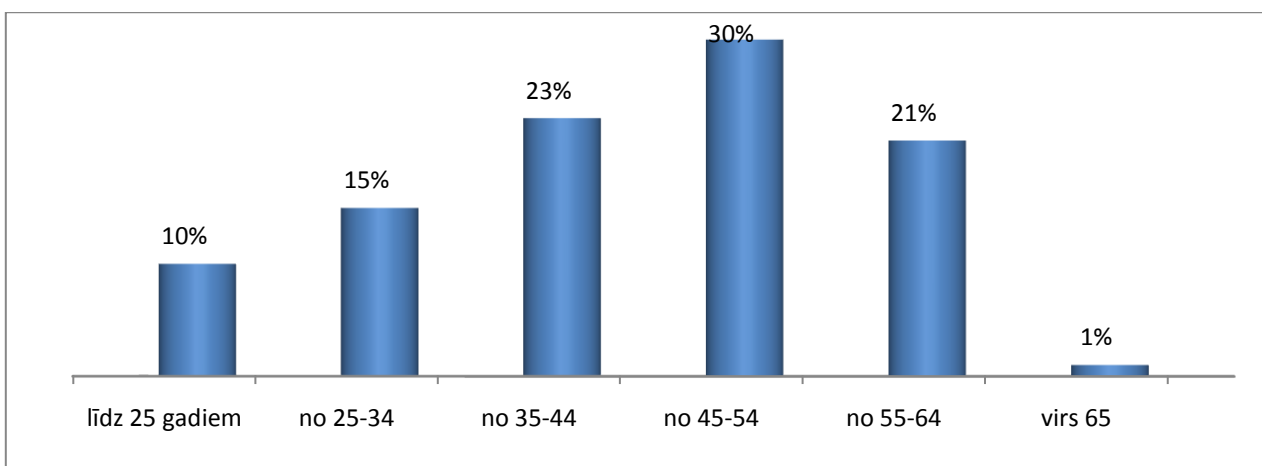
3.1. attēls Vidējais „Train to nowhere” darbinieku skaits laika periodā no 2002. gada līdz 2014. gadam[sagatavots pēc 35]

3.1.attēlā redzams, ka darbinieku skaitam laika posmā no 2002. gada līdz 2014. gadam ir tendence samazināties, tas varētu būt skaidrojams ar to, ka darbiniekiem ir uzlikti papildus pienākumi, bet no pārējiem darbiniekiem, ekonomijas nolūkos uzņēmums ir atbrīvojis.2014. gadā darbinieku skaita samazinājums saistīts ar Pasažieru pārvadājumu departamenta reorganizāciju, kā rezultātā daļa no Rietumu pasažieru apkalpošanas daļas darbiniekiem pārtrauca darba attiecības ar uzņēmumu, bet daļai tika piedāvāts pārkvalificēties. Pārkvalificēšanās attiecās uz darbu rīkotājiem, vecākajiem darbu rīkotājiem un pasažieru pārvadājumu organizatoru.



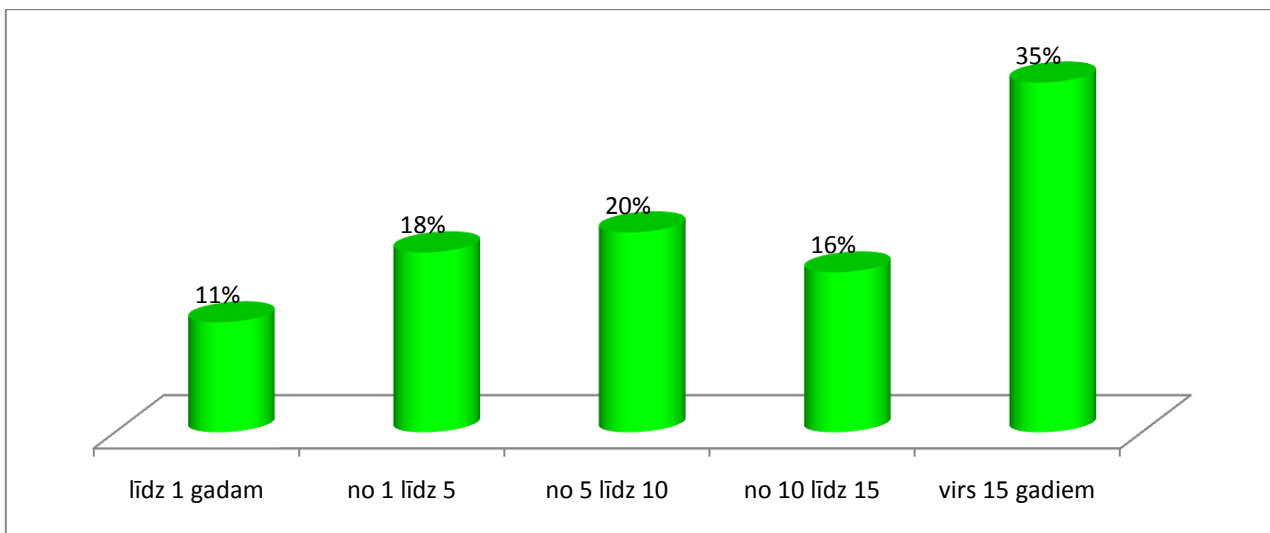
3.2. attēls „Train nowhere” darbinieku sadalījums pa amatu grupām 2014. gadā [sagatavots pēc 35]

Attēlā 3.2. redzams, ka procentuāli lielākā darbinieku daļa ir konduktori-kontrolieri un biļešu kasieri.



3.3.attēls „Train nowhere” darbinieku sadalījums pa vecumiem 2014. gadā [sagatavots pēc 35]

Uzņēmumā ir liels skaits vecāka gada gājuma cilvēku, darbinieki vecumā no 45 gadiem un vairāk, sastāda vairāk nekā 50% no visiem darbiniekiem. Tas nozīmē, ka uzņēmumā strādā darbinieki ar augstu kvalifikāciju un lielu darba pieredzi, bet uzņēmumam vajadzētu domāt par to, kā piesaistīt jaunus un izglītotos cilvēkus, kuri ar laiku varētu nomainīt vecos darbiniekus. Uzņēmumā visaktuālākā problēma ir darbinieku štata nokomplektēšana amatos, kur darba alga ir viszemākā, tas ir konduktori-kontrolieri, biļešu kases kasieri. Kļūst aizvien grūtāk atrast labus un kvalificētus speciālistus, jo jaunieši aizvien mazāk izvēlas apgūt tehniskās specialitātes.



3.4. attēls „Train nowhere” darbinieku darba stāžs dzelzceļa nozarē 2014. gadā[sagatavots pēc 35]

3.4. attēlā redzams, ka uzņēmumā strādā cilvēki ar lielu darba stāžu, jo 51% darbinieku strādā vairāk nekā 10 gadus. Šie darbinieki ir ar specifiskām, attiecīgajam darbam nepieciešamām iemaņām, piemēram, darbu rīkotāji, dispečeri, staciju dežuranti, mašīnistu u. c. Šajās profesijās strādājošie cilvēki ir visvairāk sociāli neaizsargāti darba zaudēšanas gadījumā, jo zaudējot darbu, savas zināšanas un pieredzi būs grūti izmantot citā, ar dzelzceļu nesaistītā, nozarē.

Darbinieku motivācija un labklājība ir cieši saistīta ar „Train to nowhere” darbību un ilgtermiņa izaugsmi, kā arī vadības spējām viest darbiniekos pārliecību par nākotnes mērķu sasniedzamību.

Motivācija, lai darbinieki būtu lojāli savam darba devējam visbiežāk ir materiālais aspekts, tādēļ uzņēmumam vajadzētu rast risinājumus, kas palīdzētu noturēt darbiniekus.

Uzņēmuma vadībai vajadzētu mainīt „pātagas” motivācijas principu, jo iebiedēts un par sevi un savu nākotni nepārliecināts darbinieks, strādā sliktāk, kā rezultātā krītas darba ražīgums un efektivitāte.

Nākamajā nodaļā tiks apskatītas izmaiņas konduktoru kontrolieru ieņēmumos no braukšanas biļešu tirdzniecības, kā arī konduktoru kontrolieru darbu saistītie izdevumi.

3.3. Konduktoru kontrolieru ieņēmumu un izdevumu raksturojums

Daļu no uzņēmuma „Train to nowhere” saimnieciskās darbības ieņēmumiem sastāda ieņēmumi no braukšanas biļešu pārdošanas, ko realizē konduktori kontrolieri. Šie ieņēmumi ir atkarīgi no vairākiem faktoriem:

- 1) pārvadāto pasažieru skaita, kas nav vienāds ar konduktoru kontrolieru apkalpoto pasažieru skaitu, jo nepietiekama darbinieku skaita dēļ, daļai pasažieru biļetes netiek pārdotas;
- 2) konduktoru ieņēmumi atkarīgi arī no biļešu kasu darba laikiem. Ja darbojas biļešu kases, pasažieri biļetes iegādājas kasē, jo gadījumos, kad strādā biļešu kase, iegādājoties biļeti pie konduktora, pasažierim jāmaksā papildu maksa, kas 2015. gadā sastāda 0.50 euro;
- 3) ieņēmumi samazinās nepārdomāta biļešu kasu darba laika plānošanas ietekmē, ja ir liels pasažieru skaits, konduktori kontrolieri nespēj visiem pasažieriem izrakstīt braukšanas biļetes (elektrovilcienos braukšanas biļetes tiek noformētas manuāli, tikai dīzeļvilcienos konduktori noformē braukšanas biļetes ar mobilajiem kases aparātiem, kas paātrina un atvieglo konduktoru kontrolieru darbu);
- 4) ieņēmumi samazinās neadekvātas personāla plānošanas rezultātā, - pārcenšoties ar personāla izmaksu samazināšanu, cieš ieņēmumi.

2015. gada sākumā uzņēmuma „Train to nowhere” vadībai radās „spārnota” doma par konduktoru skaita samazināšanu, ar tālejošiem plāniem par diviem konduktoriem kontrolieriem, kuri apkalpos veselu vilciena sastāvu. Šīs idejas pamatā bija kardināli mainīt konduktoru kontrolieru pienākumus, piešķirot kasiera funkciju ar atrašanos pirmajā vai pēdējā vilciena sastāva vagonā, līdz ar to pasažieriem, kuri būtu iekāpuši citos vagonos, būtu jādodas uz pirmo vai pēdējo vagonu, lai iegādātos braukšanas biļetes.

Pēc autores domām, pašreizējais ritošais sastāvs neatbilst tādām drošības normām, lai pasažieri masveidā varētu pārvietoties pa vilciena sastāvu, nav skaidrs, ko darītu vecākā

gadagājuma pasažieri, māmiņas, kurām ir bērns ratiņos, vai vairāki mazi bērni, jo ar ratiņiem fiziski nav iespējams pāriet no vagona uz vagonu.

Otrs faktors ir pasažieru godīgums, jo jau tagad ir tāda pasažieru kategorija, kas izmantojot nepietiekamo konduktoru kontrolieru skaitu, vienkārši neiegādājas braukšanas biļetes, paļaujoties, ka ne konduktors kontrolieris ne revidenti viņus nepamanīs. Autore domā, ka šāda tipa pasažieri nedosies uz pirmo vagonu iegādāties biļeti, kas, protams, samazinās uzņēmuma ieņēmumus.

Tā kā šādu sistēmu bija plānots ieviest no 2015. gada 01. aprīļa, jau gada sākumā vairākiem darbiniekiem tika piedāvāts pārtraukt darba attiecības, savstarpēji vienojoties. Kā pozitīvu momentu autore var minēt to, ka darbiniekiem tika izmaksātas visas likumā un darba koplīgumā paredzētās kompensācijas, nevis mēģināts izmantot darbinieku nezināšanu un bailes no vadības. Rezultātā uzņēmuma izmaksas palielinājās, bet tā kā šis projekts neizdevās, uzņēmums „Train to nowhere” atkal nonāca situācijā, kad katastrofāli pietrūka konduktori kontrolieri. Uzņēmuma izmaksas vēlreiz palielinājās, jo bija jāapmāca jauni darbinieki atbrīvoto vietā, kas, pēc autores domām, nenotiktu, ja vadība pieņemtu pārdomātus un tālejošus lēmumus.

Turpmākajā darbā, autore apskatīs pa dzelzceļu pārvadāto pasažieru skaita izmaiņas, tās attēlojot tabulā 3.1., jo pārvadāto pasažieru skaits ir viens no konduktoru ieņēmumus ietekmējošiem faktoriem.

3.1. tabula

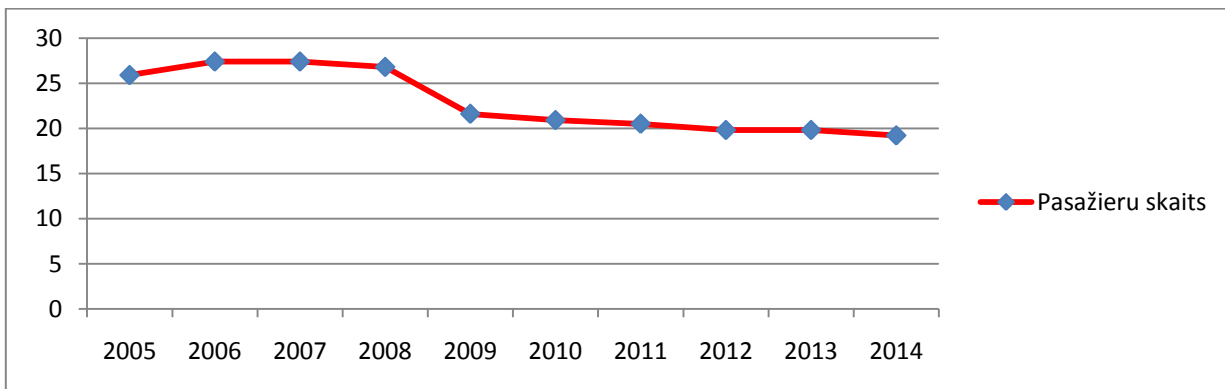
Pārvadāto pasažieru skaits pa dzelzceļu periodā no 2005. gada līdz 2014. gadam milj.

cilvēku[sagatavots pēc 10]

Gads	2005.	2006.	2007.	2008.	2009.	2010.	2011.	2012.	2013.	2014.
Pasažieru skaits	25,9	27,4	27,4	26,8	21,6	20,9	20,5	19,8	19,8	19,2
% pieaugums vai samazinājums pret iepriekšējo gadu		6%	0%	-2%	-19%	-3%	-2%	-3%	0%	-3%

Laika periodā no 2005. gada līdz 2014. gadam pārvadāto pasažieru skaits samazinājies par 6.7 milj. pasažieru, kas noteikti nav pozitīva tendence. Vissliktākie rādītāji ir salīdzinot 2009. gadu ar 2008. gadu, jo pasažieru skaits samazinājies par 19%. Skatoties arī pēdējo gadu datus, 2012. un 2013. gadā pārvadāts vienāds pasažieru skaits, bet 2014. gadā pasažieru skaits, salīdzinot ar 2013. gadu, samazinājies par 3%. Kā redzam, dati nav iepriecinoši. [10]

Lai uzskatāmāk parādītu pasažieru skaita negatīvās izmaiņas, autore pēc 3.1.tabulas datiem, izveidojusi attēlu 3.5.



3.5. attēls *Pārvadāto pasažieru skaits pa dzelzceļu par periodu no 2005. gada līdz 2014. gadam milj. cilvēku*[sagatavots pēc 10]

Vēl viens rādītājs, pēc kura var spriest par apgrozījuma pieaugumu vai samazinājumu, ir pasažierkilometri.

„Veiktie pasažieru kilometri ir svarīgs darbības rādītājs, jo saskaņā ar šo tiek noteikti „Train to nowhere” ieņēmumi, kas tiek iekļauti izmaksu kompensācijas par sabiedriskā transporta pakalpojumu sniegšanu apmērā aprēķināšanas procesā. Veikto pasažieru kilometru skaits ir atkarīgs no kopējā braucienu skaita un viena pasažiera vidējā mērotā attāluma.. Palielinoties braucienu skaitam, palielināsies veikto pasažieru kilometru skaits.”[37]

Pasažierkilometru izmaiņu dinamika parādīta tabulā 3.2

3.2. tabula

Pasažieru apgrozība par periodu no 2005. gada līdz 2014. gadam milj. pasažierkilometru[9]

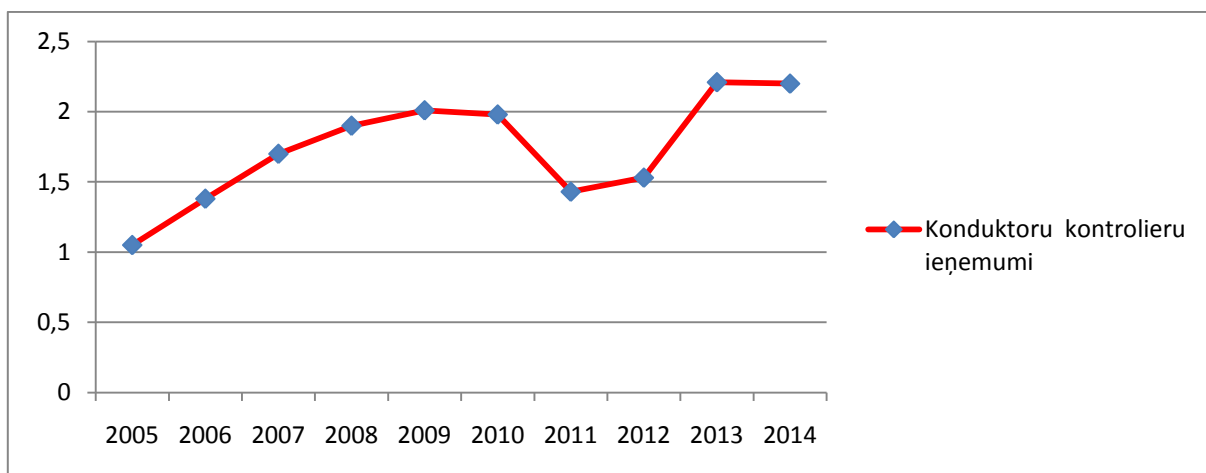
Gads	2005.	2006.	2007.	2008.	2009.	2010.	2011.	2012.	2013.	2014.
Pasažierkilometri	894	992	983	951	756	749	741	725	729	649
% pieaugums vai samazinājums pret iepriekšējo gadu		11%	-1%	-3%	-21%	-1%	-1%	-2%	1%	-11%

Kā liecina tabulas 3.2. dati, pasažieru skaits ir mainīgs, visnegatīvākie rādītāji ir salīdzinot 2009. gada datus ar 2008. gada datiem, var redzēt, ka pasažierkilometri samazinājušies par 195 milj. pasažierkilometru. 2014. gada rādītāji arī ir negatīvi, jo salīdzinot ar 2013. gadu, pasažierkilometri samazinājušies par 80 milj. pasažierkilometriem. Vispozitīvākā tendence bija,

salīdzinot 2006. gada un 2005. gada rādītājus, jo 2006. gadā pasažierkilometri palielinājās par 98 milj. pasažierkilometriem. Tomēr praktiski visa apskatītā perioda laikā redzamas negatīvas iezīmes.[9]

Konduktoru kontrolieru ieņēmumu izmaiņas no pārdotām braukšanas biļetēm, autore parādījusi attēlā 3.6.

Skatoties uz šiem rādītājiem, var secināt, ka konduktoru kontrolieru ieņēmumiem no pārdotām braukšanas biļetēm pēdējos gados ir tendence pieaugt, kas ir pozitīvi, tomēr kopējo ieņēmumu pieaugumu par pārdotajām braukšanas biļetēm būtu jāskatās kopā ar ieņēmumiem no braukšanas biļešu pārdošanas biļešu kasēs. Tā kā darba autore nesaņēma atbalstu no uzņēmuma „Train to nowhere” vadībspuses, netika sniegta lūgtā informācija, dati par ieņēmumiem biļešu kasēs diplomdarba pētījumam nav pieejami. Šie rādītāji būtu ļoti interesanti, jo pēc autorei pieejamās informācijas, ieņēmumi biļešu kasēs ir samazinājušies, bet pieaugums konduktoru kontrolieru ieņēmumos, nekompensē ieņēmumu samazinājumu biļešu kasēs.



3.6 attēls *Konduktoru kontrolieru ieņēmumi par periodu no 2005. gada līdz 2014. gadam milj. euro*[sagatavots pēc 38]

Jau iepriekš tika izteikts pieņēmums, ka zaudējumi biļešu kasu ieņēmumos saistīti ar nepārdomātu kasu darba laiku plānošanu. Ir palikušas ļoti maz biļešu kases, kuras strādā diennakti, kas nozīmē, ka viss pasažieru apjoms no pirmajiem un pēdējiem vilcieniem, gulstas uz konduktoru kontrolieru pleciem. Ne vienmēr diennakts kasu slēgšana ir attaisnota. „Train to nowhere” šo lēmumu pamato ar ekonomiju (nav jāmaksā par darbu nakts stundās), taču pēc konduktoru kontrolieru veiktās mutiskās aptaujas, var secināt, ka bieži vien viņi fiziski nav

spējīgi apkalpot visus pasažierus, kas likumsakarīgi nes sev līdzī konduktoru kontrolieru ieņēmumu samazinājumu.

Viens no ar konduktoru kontrolieru darbu saistītiem izmaksu posteņiem ir izmaksas, kuras saistītas ar manuālobraukšanas biļešu un kases aparātu lentu pasūtīšanu.

3.3. tabula

Izdevumi, kas saistīti ar manuālo braukšanas biļešu pasūtīšanu par periodu no 2013. gada līdz 2015. gadam euro[sagatavots pēc 38]

Gadi	2013.		2014.		2015.	
	Skaitis	Summa	Skaitis	Summa	Skaitis	Summa
Pilnās biļešu grāmatiņas	750 975	17096,66	414 975	17261,43	140 000	21029,25
Biļetes bērniem un pasažieriem ar 100% atlaidi	234975	4666,45	268500	6510,00	201000	5770,00
Bagāžas biļetes	32000	910,64	14700	576,25	27200	1300,00
Piemaksas biļetes par ātrumu	86750	2134,88	51000	1210,60	1250	50,00
Piemaksas biļetes par ātrumu ar 100% atlaidi	18800	683,55	1000	40,00	x	x
Piemaksas biļetes par ātrumu un komfortu	4000	88,22	5250	145,65	x	x
Piemaksas biļetes par ātrumu un komfortu ar 100% atlaidi	x	x	x	x	x	x
Kopā:	1 127 500	25 580,39	755 425	25 743,93	369 450	28 149,25

* ar X atzīmēti braukšanas biļešu veidi, kuri attiecīgajā periodā netika pasūtīti.

Tabulā 3.3. redzams, ka izmaksas par manuālo biļešu izgatavošanu katru gadu pieaug. 2013. gadā vienas manuālās braukšanas biļetes izmaksas sastādīja 0.023 euro, 2014. gadā 0.034 euro, bet 2015. gadā 0.076 euro, kas ir par 0.053 vairāk nekā 2013. gadā.

*Izdevumi, kas saistīti ar kases aparātu lentu pasūtīšanu par periodu no 2013. gada līdz 2015. gadam
euro[38]*

Gadi	2013.		2014.		2015.	
	Skaitis	Summa	Skaitis	Summa	Skaitis	Summa
Biļešu lentas ar apdruku DATEC ECR	1 920	1256,68	X	X	X	X
Biļešu lentas TXP 420	11000	6260,64	12000	5050,00	X	X
Biļešu lentas ar apdruku DATEC DP-50	X	X	3 000	901,00	3 200	864,00
Biļešu lentas bez apdrukas DATEC DP-50	X	X	2880	291,81	2560	327,94
Kopā:	12 920	7 517,32	17 880	6 242,81	5 760	1 191,94

* ar X apzīmēti biļešu lentu veidi, kuri attiecīgajā periodā netika pasūtīti.

Kā var redzēt, biļešu lentas izmaksā mazāk nekā manuāli noformējamās biļetes, turklāt darbs ar kases aparātu atvieglo un paātrina konduktora kontroliera darba procesu. Pašreiz uzņēmumam „Train to nowhere” nepietiek elektronisko kases aparātu, lai varētu apkalpot gan elektrovilcienus, gan dīzeļvilcienus, esošie kases aparāti ir neērti pārnēsāšanai, bet ātrums kādā var noformēt braukšanas biļeti, protams, ir daudz lielāks kā izrakstot braukšanas biļeti manuāli. Pamatojoties uz AS”Autotransporta direkcija” un „Train to nowhere” noslēgto līgumu, uzņēmumam ar kases aparātiem obligāti jānoformē braukšanas biļetes tikai dīzeļvilcienos.

Pēc autores domām, jaunu un kvalitatīvu elektronisko kases aparātu iegāde ar laiku atmaksātos un nestu sev līdz finansiālus ieguvumus. Šobrīd konduktoru kontrolieru un darbu rīkotāju darba produktivitāte ir daudz zemākā līmenī, nekā varētu būt, ja tiktu strādāts, izmantojot modernākas tehnoloģijas.

Kā nākamās tiks izvērtētas uzņēmuma „Train to nowhere” izmaksas, kas saistītas ar konduktoru kontrolieru atalgojumu. Kopējās izmaksas, kas saistītas ar personālu, sastāda 18% no visām uzņēmuma izmaksām (šeit ietilpst visi darbinieki).

Konduktori kontrolieri ir viena no zemāk apmaksātajām kategorijām uzņēmumā „Train to nowhere”. Šis ir viens no iemesliem, kas nedara šo darbu pievilcīgu jauniem darbiniekiem, īpaši jauniešiem. Vēl viena problēma ir darba grafiks, konduktoriem kontrolieriem ir maz brīvdienas, četras vai piecas, atkarībā no konkrēta mēneša. Konduktora kontroliera darba samaksa ir atkarīga no vairākiem faktoriem:

1. Konduktoriem kontrolieriem atkarībā no veicamajiem pienākumiem ir noteiktas dažādas stundas tarifu likmes:
 - 1) konduktors kontrolieris – 2.67 euro
 - 2) konduktors kontrolieris, kurš veic daļējus mašīnista palīga pienākumus – 3.48 euro
 - 3) pavadonis – 2.96 euro
 - 4) konduktors kontrolieris, kurš apkalpo komforta klases salonu – 3.21 euro
 - 5) minimāla stundas tarifa likme pārējiem darba veidiem - 2.22 euro

Piemēram, ja konduktors kontrolieris 50.5 stundas ir strādājis kā konduktors kontrolieris, 92.4 stundas kā konduktors kontrolieris, kurš veic daļējus mašīnista palīga pienākumus un 25.1 stundas kā konduktors kontrolieris, kurš apkalpo komforta klases salonu, tad aprēķinātā darba alga būs:

$$50.5 * 2.67 = 134.84 \text{ euro}$$

$$92.4 * 3.48 = 321.55 \text{ euro}$$

$$25.1 * 3.21 = 80.57 \text{ euro}$$

Aprēķinātā darba alga kopā sastāda: 536.96 euro

Lai parādītu, cik ļoti aprēķināto darba algu ietekmē veicamie pienākumi, autore aprēķinājusi, cik liela būs aprēķinātā darba alga konduktoram kontrolierim, kurš veic tikai konduktora kontroliera pienākumus, ja nostrādāta 168 stundas, tāpat kā iepriekšējā piemērā:

$$168 * 2.67 = 448.83 \text{ euro}$$

Kā redzam, konduktoram kontrolierim, kurš veic tikai konduktora kontroliera pienākumus, aprēķinātā alga ir par 88.13 euro mazāka kā konduktoram kontrolierim no iepriekšējā piemēra.

2. Konduktoriem tiek maksāta piemaksa par vilcienos pārdotajām braukšanas biļetēm, šī piemaksa sastāda 6% no ietirgotās maksas un 50% no papildu maksas. Papildus maksu konductors kontrolieris iekasē gadījumos, kad darbojas biļešu kase, bet pasažieris izvēlas iegādāties biļeti vilcienā.

Piemēram: konductors kontrolieris pārdevis braukšanas biļetes par kopējo maksu – 1254.25 un papildu maksu 114.50.

Tas nozīmē, ka tiks aprēķināta piemaksa:

$$1254.25 * 6\% = 75.26 \text{ euro}$$

$$114.50 * 50\% = 54.25 \text{ euro}$$

3. Konduktoriem tiek apmaksāti darba braucieni, par vienu izbraukumu 6 euro.
4. Konduktoriem kontrolieriem, kuri savus darba pienākumus veikuši bez pārkāpumiem, tiek maksāta prēmija 10% apmērā no darba algas.

Darbiniekiem, pamatojoties uz normatīvajiem dokumentiem, tiek apmaksāts darbs nakts stundās. Darba likumā[2,67.p.]noteikts, ka par nakts darbu darbiniekam jāmaksā piemaksa ne mazāk kā 50 procentu no viņam noteiktās stundas vai dienas algas likmes. Nakts darbs ietver laika posmu no 22⁰⁰ - 6⁰⁰.

Par darbu svētku dienās tiek maksāta piemaksa ne mazāka par 100 procentiem no darbiniekam notiktās stundas vai dienas algas likmes.[2,68.p.]

Kā piemēru nepietiekamam konduktoru kontrolieru skaitam un stundu pārstrādei, autore izmantojusi datus par 2015.gada marta mēnesi (pieejamie dati), tabulā 3.5. parādīta reālā situācija ar nepietiekamo darbinieku skaitu. Konduktoriem kontrolieriem noteikta 35 stundu darba nedēļa, marta mēneša stundu norma 152 stundas.

Konduktoru kontrolieru skaits, kā arī plānotās un nostrādātās stundas 2015. gada martā [38]

Kopā par mēnesi	Konduktoru kontrolieru skaits pēc štata	Konduktoru kontrolieru skaits pēc fakta	Tūrēm nepieciešamo konduktoru kontrolieru skaits	Stundas	Plānotās stundas	No tām mašīnistu palīga stundas	No tām pasažieru stundas	No tām nakts stundas	Dekrēts *	Konduktoru kontrolieru skaits bez dekrēta	15% **	Bez 15%	Stundas uz vienu strādājošo	Kopā izbraukumi	Izbraukumi uz 1 konduktoru kontrolieri
Ogre	55	51	50,05	6615,52	6614,05	1098,38	138,82	741,37	3	48	7,2	40,80	162,15	329	6,85
Rīga	194	179	179,15	23679,1	23674,8	7743,32		2923,12	8	171	25,7	145,35	162,91	1647	9,63
Daugavpils	24	20	22,26	2942,09	2939,83	743,55	85,86	147,14		20	3	17,00	173,06	62	3,1
	273	250	251,46	33236,7	33228,7	9585,25	224,68	3811,63	11	239	35,9	203,15	498,12	2038	19,58

* dekrēts- darbinieces, kuras grūtniecības un bērnu kopšanas atvaļinājuma laikā, nestrādā kā konduktore kontrolieres, bet skaitās konduktoru štātā.

**15% - norma, kura pēc normatīviem ir pieļaujama uz konduktoriem kontrolieriem, kuri slimo vai atrodas kārtējā atvaļinājumā, kas pēc inženieru aprēķiniem, būtiski neietekmē atlikušo konduktoru kontrolieru darba apjomu.

Kā redzam tabulā 3.5. Ogres iecirknī pietrūkst 4 konduktori, Rīgas iecirknī 15 konduktori, bet Daugavpils iecirknī 4 konduktori kontrolieri.

Trūkstošo konduktoru kontrolieru darba apjoms jāpārdala uz faktiski strādājošajiem, jo trūkstošajiem darbiniekiem pie 152 stundu normas, būtu jānostrādā:

$$23 \text{ konduktori kontrolieri} * 152 \text{ stundas} = 3496 \text{ stundas}$$

Šīs stundas ir jānostrādā esošajiem darbiniekiem, realitātē situācija ar darbiniekiem ir vēl sliktāka, jo uzņēmums „Train to nowhere” normatīvos noteikts, ka ir pieļaujami 7 procenti slimības un 8 procenti atvaļinājumu limits. Atvaļinājumu limits stingri tiek ievērots, bet slimības limits bieži vien pārsniedz atļauto, kas nelabvēlīgi ietekmē atlikušo konduktoru kontrolieru darba apjomu.

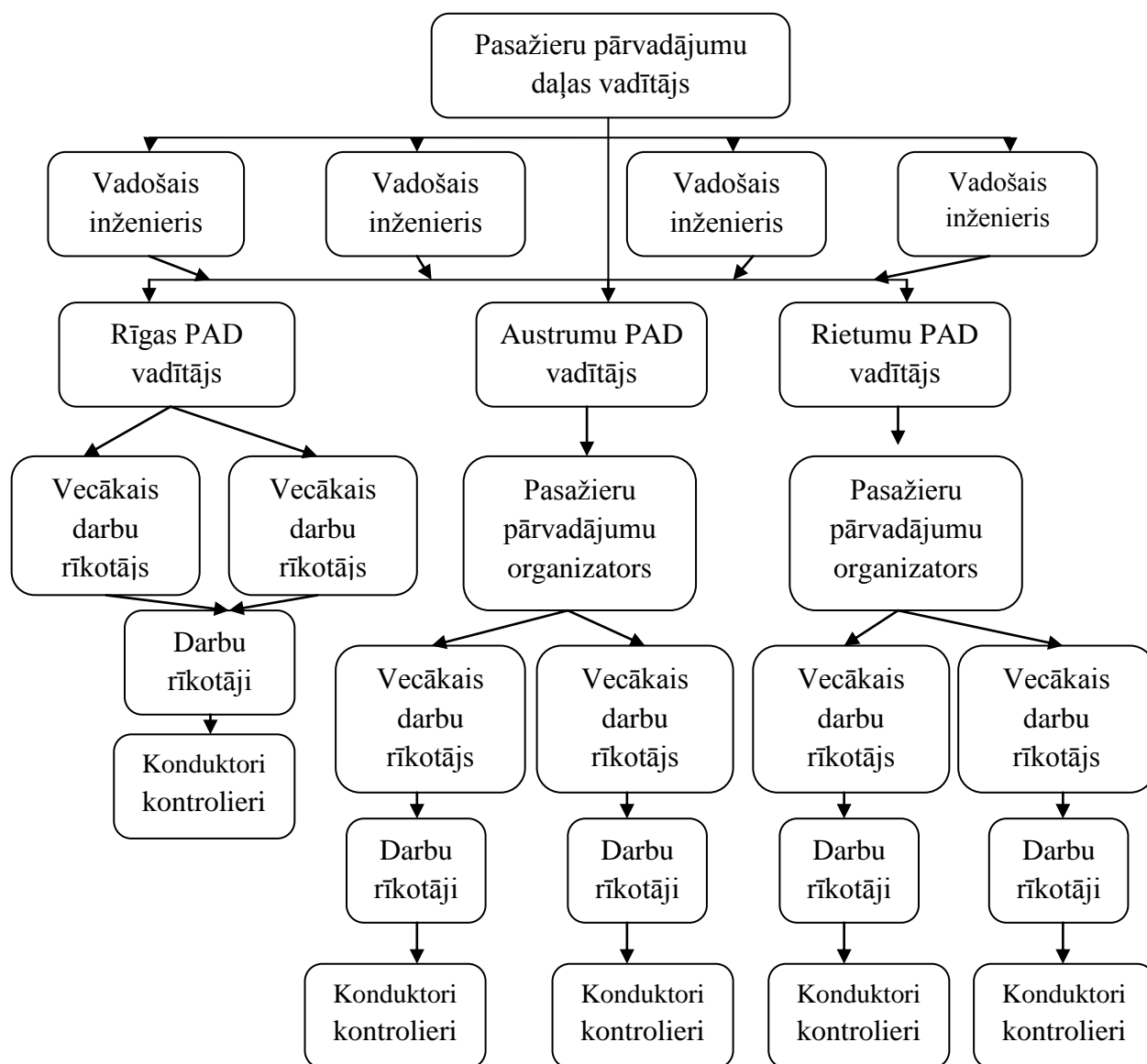
Tabulā redzams, ka Rīgas iecirknī, 2015. gada marta mēnesī 15 procenti ir 25.7 konduktori kontrolieri (darbinieki, kuri slimo vai atrodas atvaļinājumā), bet faktiski ir mēneši, kad tikai slimnieku skaits pārsniedz šo konduktoru skaitu.

Nākamajā apakšnodaļā autore analizēs 2014.gadā veikto Pasažieru pārvadājumu departamenta reorganizāciju, kā arī piedāvās risinājumu, kā vajadzēja rīkoties, lai uzlabotu

Pasažieru pārvadājuma departamenta darba organizāciju, paaugstinātu darba ražīgumu un gūtu finansiālu ieguvumu.

3.4. Modelētā situācija, tās ietekme uz uzņēmuma „Train to nowhere” finanšu rādītājiem

Lai varētu gūt izpratni par Pasažieru pārvadājumu departamenta organizatorisko struktūru, jāapskata laika periods pirms 2014.gada 01.aprīļa un pēc tā. Tiks analizēta tikai tā daļa, kura saistīta ar konduktoru kontrolieru darba organizāciju.



3.7. attēls, „Train to nowhere” Pasažieru pārvadājumu departamenta organizatoriskā struktūra līdz 2014. gada 01. aprīlim [38]

* PAD – pasažieru apkalpošanas daļa.

Pasažieru pārvadājumu departamentā ir četri vadošie inženieri, divi no tiem nodarbojas ar konduktoru kontrolieru darba tūru izstrādāšanu. Konduktoru darba tūres tiek izstrādātas pamatojoties uz vilcienu kursēšanas līnijgrafiku, tūres izdrukas izsniedz konduktoriem kontrolieriem kopā ar darba grafiku.

Darba tūres sastāv no:

1. Tūres kārtas numura;
2. Apkalpojamā elektrovilciena vai dīzeļvilciena numura;
3. Attiecīgā vilciena maršruta.

Darba tūres nepieciešamas, lai konduktori kontrolieri zinātu, kādi vilcieni viņiem jāapkalpo.

Pastāv nopietnas problēmas ar laicīgu šī darba veikšanu, jo viens no vadošajiem inženieriem neprot strādāt komandā, cenšoties visu darbu izdarīt viens pats, kas, protams, lielā darba apjoma dēļ nav iespējams. Otrs vadošais inženieris izbauda bezdarbību, pieslēdzoties tikai tad, kad otrs inženieris ir ikgadējā atvaļinājumā. Nesakārtotība vadošo inženieru darba sadalījumā, rada problēmas gan vecākajiem darbu rīkotājiem, gan darbu rīkotājiem un konduktoriem kontrolieriem. Nesavlaicīga darba tūru nodrošinājuma dēļ, vecākajiem darbu rīkotājiem nav iespējams savlaicīgi sastādīt konduktoru kontrolieru mēneša darba grafiku. Darba grafiku nākas stādīt gan brīvdienās, gan nakts stundās, par kurām uzņēmums „Train to nowhere”, protams, nemaksā.

Analizējot datus par konduktoru kontrolieru darbu, var secināt, ka visizdevīgākais variants, kā pēc iespējas racionālāk izmantot darba laiku un darba resursus, ir gadījumā, kad maksimālais konduktoru kontrolieru skaits uzsāk savu darbu Rīgā, tas ir vietā, kur ir vislielākais skaits visos virzienos kursējošo vilcienu skaits. Uzsākot darbu Rīgā, tiek iekonomēts apmaksātais darba laiks(minimālā stundas tarifa likme 2.22euro/stundā), kurš paredzēts nokļūšanai līdz vilcienam, kurā jāuzsāk darbs.

Tā kā konduktoru iecirkņi pirms reorganizācijas bija izvietoti dažādos attālumos no Rīgas, kā arī tiem bija atšķirīgs apkalpojamo vilcienu veids (elektrovilcieni un dīzeļvilcieni), uzņēmuma „Train to nowhere” vadība nolēma pievienot Rīgas pasažieru apkalpošanas daļai Tukuma un Jelgavas konduktoru iecirkņus.


Pēc autores domām, lai tiešām racionāli un efektīvi izmantotu darba resursus, reorganizācijas rezultātā, Rīgas pasažieru apkalpošanas daļai vajadzēja pievienot arī Ogres un Daugavpils konduktoru kontrolieru iecirkņus.

Lai parādītu darbinieku skaitu katrā pasažieru apkalpošanas iecirknī, autore izveidojusi tabulu 3.6.

3.6. tabula

Pasažieru pārvadājuma departamenta darbinieku sadalījums līdz 2014. gada 01. aprīlim[38]

Štata vienība	Darbinieku skaits				Štata vienības, ko samazināja reorganizācijas laikā
	PADR	PADRiet	PADA	PPD	
	Štats	Štats	Štats	Štats	
Daļas vadītājs	1	1	1	3	-1
Pasažieru pārvadājumu organizators	1	2	2	5	-2
Vecākais darbu rīkotājs	2	2	2	6	-2
Darbu rīkotājs	4	8	6	18	-8
Pavadonis	16		13	29	
Konduktors kontrolieris	80	130	86	296	
Administrators	0,5			0,5	
Pasažieru ēkas dežurants			5	5	
Vecākais telpu dežurants			1	1	
Telpu dežurants			4	4	
Istabene	4,5			4,5	
Apkopēja	2,2	2,03	5,08	9,31	
Taksētāja	1		3	3	
Galdnieks atslēdznieks		0,5	0,5	1	
Arhivārs			1	1	
Autovadītājs			1	1	
Pavisam	112,20	145,53	130,58	387,31	-13

 Reorganizācijas laikā samazināmo darbinieku skaits.

* PADR –Rīgas pasažieru apkalpošanas daļa.

* PADRiet – Rietumu pasažieru apkalpošanas daļa, kura ietver sevī Tukuma un Jelgavas konduktoru kontrolieru iecirkni.

* PADA – Austrumu pasažieru apkalpošanas daļa, kura ietver sevī Daugavpils un Ogres konduktoru kontrolieru iecirkņus.

* PPD – Pasažieru pārvadājumu departaments.


Pēc 3.6.tabulas datiem var redzēt, ka reorganizācijas laikā darbinieku skaits tika samazināts par 13.

Pēc autores domām, darbinieku sadalījumam reorganizācijas rezultātā vajadzēja būt tādām, kā parādīts 3.7. tabulā.

3.7. tabula

Pasažieru pārvadājuma departamenta darbinieku sadalījums (modelētā situācija) [38]

Štata vienība	Darbinieku skaits				Štata vienības, ko vajadzēja samazināt reorganizācijas laikā
	PADR	PADRiet	PADA	PPD	
	Štats	Štats	Štats	Štats	
Daļas vadītājs	1	1	1	3	-1
Pasažieru pārvadājumu organizators	1	2	2	5	-3
Vecākais darbu rīkotājs	2	2	2	6	-4
Darbu rīkotājs	4	8	6	18	-14
Pavadonis	16		13	29	
Konduktors kontrolieris	80	130	86	296	
Administrators	0,5			0,5	
Pasažieru ēkas dežurants			5	5	
Vecākais telpu dežurants			1	1	
Telpu dežurants			4	4	
Istabene	4,5			4,5	
Apkopēja	2,2	2,03	5,08	9,31	
Taksētāja	1		3	4	
Galdnieks atslēdznieks		0,5	0,5	1	
Arhivārs			1	1	
Autovadītājs			1	1	
Pavisam	112,20	145,53	130,58	388,31	-22

 Reorganizācijas laikā samazināmo darbinieku skaits

Ja uzņēmuma „Train to nowhere” būtu rīkojusies pēc šāda scenārija, varētu iegūt daudz lielāku ekonomiju. Protams, vajadzētu pārskatīt Rīgas pasažieru apkalpošanas daļas štatus, pēc autores domām, PADR vajadzētu papildus četrus darba rīkotājus, aprēķinātais ekonomiskais izdevīgums, redzams tabulā 3.10.

Lai pilnībā varētu apskatīt reorganizācijas laikā veiktās izmaiņas darbinieku štatus, autore izveidojusi tabulu 3.8., kurā parādīts darbinieku sastāvs pēc Pasažieru pārvadājuma departamenta reorganizācijas.

3.8. tabula

Pasažieru pārvadājuma departamenta darbinieku sadalījums pēc 2014. gada 01. aprīļa[38]

Štata vienība	Darbinieku skaits		
	PADR	PADA	PPD
	Štats	Štats	Štats
Daļas vadītājs	1	1	2
Pasažieru pārvadājumu organizators	1	2	3
Vecākais darbu rīkotājs	2	2	4
Darbu rīkotājs	6	6	12
Pavadonis	16	13	29
Konduktors kontrolieris	210	86	296
Administrators	0,5		0,5
Pasažieru ēkas dežurants		5	5
Vecākais telpu dežurants		1	1
Telpu dežurants		4	4
Istabene	4,5		4,5
Apkopēja	4,23	5,08	9,3
Taksētāja	1	3	4
Galdnieks atslēdznieks		1	1
Arhivārs		1	1
Autovadītājs		1	1
Pavisam	246,23	131,08	377,31

Tabulā 3.8. skaidri redzams absurda darba resursu sadalījums pa pasažieru apkalpošanas daļām, Austrumu apkalpošanas daļā uz 86 konduktoriem un 13 pavadoņiem ir divi pasažieru pārvadājumu organizatori, divi vecākie darbu rīkotāji un 6 darbu rīkotāji, turpretī Rīgas pasažieru apkalpošanas daļā uz 210 konduktoriem un 16 pavadoņiem ir viens pasažieru pārvadājumu organizators, divi vecākie darbu rīkotāji un 6 darbu rīkotāji. Ar šādu resursu sadalījumu, Rīgas pasažieru apkalpošanas daļā zūd darba efektivitāte, jo darbinieki ne fiziski, ne garīgi nespēj 100% kvalitatīvi tikt galā ar veicamajiem pienākumiem.

Par pilnīgi neadekvātu, autore uzskata darba samaksas sistēmu, jo, piemēram, Daugavpils konduktoru iecirkņa vecākais darbu rīkotājs saņem tādu pašu algu kā Rīgas konduktoru iecirkņa vecākais darbu rīkotājs un darbu rīkotāji. Piebūsim, ka Daugavpils konduktoru iecirknī ir 13 pavadoņi, bet Rīgas konduktoru iecirknī 210 konduktori un 16 pavadoņi.

Reorganizācijas rezultātā iegūtā ekonomija parādīta tabulā 3.9.

3.9. tabula

Pasažieru pārvadājuma departamenta reorganizācijas laikā gūtais ekonomiskais labums euro [38]

Štata vienība	Izmaiņas štatu sarakstā		Algas fonds			
			Darba samaksa, tai skaitā		Ekonomija EUR	
	-	+	Amata alga euro	Mainīgā daļa	Mēnesī	Gadā
Daļas vadītājs	1		1850,00	1	1850,00	22200,00
Pasažieru pārvadājumu organizators	2		783,00	1,25	1957,50	23490,00
Vecākais darbu rīkotājs	2		662,00	1,2	1588,80	19065,60
Darbu rīkotājs	8		555,00	1,2	5328,00	63936,00
Kopā	13				10724,30	128691,60
Darbu rīkotājs PADR		2	555,00	1,2	1554,00	18648,00
Kopā pavisam:	13	2			9170,30	110043,60

Pēc tabulas 3.8. datiem var secināt, ka ekonomiskais ieguvums reorganizācijas rezultātā sastāda 110043.60 euro.

Izstrādājot reorganizācijas projektu, kura rezultātā tiktu likvidēti konduktoru kontrolieru iecirkņi, kuri atrodas prom no Rīgas, kā arī pareizi saplānojot darbinieku veicamos pienākumus,

vārētu atbrīvoties no pilnīgi absurdās situācijas, kas ir galvenokārt Daugavpils konduktoru iecirknī, kur viens vecākais darbu rīkotājs, pasažieru pārvadājumu organizators un divi darbu rīkotāji, nodrošina 13 pavadoņu darbu. Pievienojot šo iecirkni Rīgas konduktoru kontrolieru iecirknim, nebūtu jāalgo iepriekš minētie darbinieki, kā arī jāmaksā pavadoņiem par piebraukšanu līdz Rīgai, lai varētu uzsākt darbu. Tas pats attiecas uz Ogres konduktoru kontrolieru iecirkni, kur gan situācija nav tik traģiska un uzņēmumam ekonomiski neizdevīga, protams, maksāšana par pasažierstundām attiecas arī uz Ogres konduktoru kontrolieru iecirkni (vienas pasažierstundastarifa likme ir 2.21 euro).

Piemēram, 2015. gada martā, tika nobrauktas 224.68 pasažierstundas[38]:

$$224.68 * 2.21 = 496.54 \text{ euro}$$

Ja gada laikā, katru mēnesi, nobrauktu tādu pašu pasažierstundu skaitu, tad:

$$496.54 * 12 = 5958.51 \text{ euro}$$

Autores modelētajā situācijā, kura attēlota tabulā 3.10., ekonomija būtu vēl lielāka, kā arī proporcionāli tiktu sadalīta darba slodze.

Uzņēmuma „Train to nowhere” izstrādātajā reorganizācijas projektā, Rīgas konduktoru kontrolieru konduktoru iecirknī tikta pievienoti Tukuma un Jelgavas konduktoru kontrolieru iecirkņi, kas, pēc autores domām neneša maksimālo ekonomisko labumu.

Apvienojot visus konduktoru iecirkņus, tas atvieglotu arī vadošo inženieru darbu, kas saistīts ar darba tūru sastādīšanu, jo saplānot un izveidot tūres vienam iecirknim, ir daudz mazāk darbietilpīgi nekā četriem sadrumstalotiem konduktoru kontrolieru iecirkņiem.

Pasažieru pārvadājuma departamenta reorganizācijas laikā gūtais ekonomiskais labumseuro(modelētā situācija)

Štata vienība	Izmaiņas štatā		Algas fonds			
			Darba samaksa, tai skaitā		Economija EUR	
	-	+	Amata alga euro	Mainīgā daļa	Mēnesī	Gadā
Daļas vadītājs	1		1850,00	1	1850,00	22200,00
Pasažieru pārvadājumu organizators	3		783,00	1,25	2740,50	32886,00
Vecākais darbu rīkotājs	4		662,00	1,2	2912,80	34953,60
Darbu rīkotājs	14		555,00	1,2	9324,00	111888,00
Kopā	22				16827,30	201927,60
Darbu rīkotājs		4	555,00	1,2	2664,00	31968,00
Kopā pavisam:	22	4	3850,00		14163,30	169959,60

Pēc tabulas 3.10. datiem, redzams, ka ekonomija gada laikā sastādītu 169959.60 euro, kas ir par 59916 euro vairāk, nekā faktiski veiktās reorganizācijas rezultātā.

Pašreiz viena no lielākajām problēmām ir dīzeļvilcienu un elektrovilcienu sadalījums starp konduktoru kontrolieru iecirkņiem, šis sadalījums nav proporcionāls darbinieku skaitam, neskatoties uz to, ka Rīgas konduktoru kontrolieru iecirknī ir vislielākais konduktoru kontrolieru skaits, šis iecirknis ar tāpat jau grūto specifiku, pārsvarā apkalpo elektrovilcienu, kas nozīmē, ka arī braukšanas biļetes noformē manuāli, kā rezultātā paildzinās arī maiņas nodošanas process darbu rīkotājiem. Darbu rīkotāji, pieņemot izlietos braukšanas biļešu pasakņus no konduktoriem kontrolieriem, tos visus pārskaita (gadās, ka konduktors kontrolieris no vienas tūres atved vairāk nekā 100 biļešu pasakņus), kas, protams, aizņem daudz ilgāku laiku, nekā noņemot „X” un „Z” atskaites no elektroniskajiem kases aparātiem. Šis apstāklis rada papildus slodzi Rīgas konduktoru kontrolieru vecākajiem darbu rīkotājiem, kuri, saņemot braukšanas biļetes no stingrās uzskaites noliktavas, tās visas pa vienai pārbauda (kvalitāti, numerāciju, esamību).

Uzskatāmam salīdzinājumam, autore izveidojusi tabulu 3.11.

3.11. tabula

Manuālo biļešu skaita un ieņēmumu (euro) sadalījums pa konduktoru kontrolieru iecirkņiem 2015. gada marta mēnesī[38]

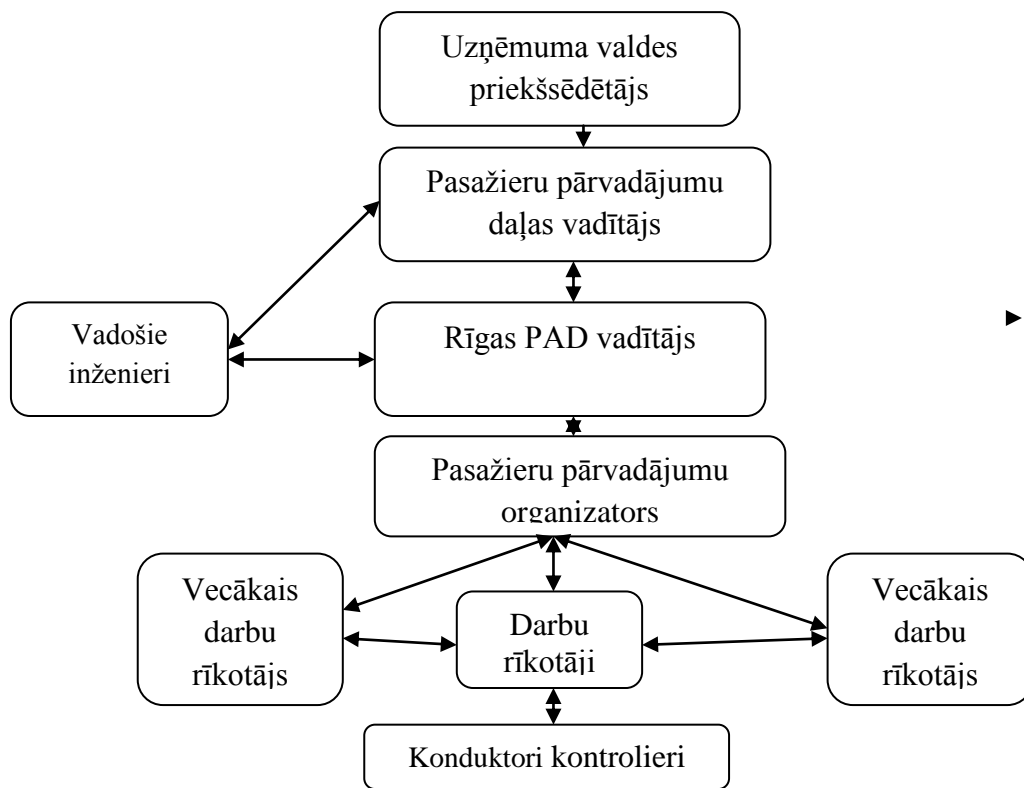
Manuālās biļetes	Pasažieru apkalpošanas iecirknis					
	Rīgas PAD		Austrumu PAD Ogres iecirknis		Austrumu PAD Daugavpils iecirknis	
	Skaitis	Summa euro	Skaitis	Summa euro	Skaitis	Summa euro
Pilnās biļetes	57405	82707,52	6581	9323,90	845	977,88
Bagāžas biļetes	1285	574,68	164	77,20	30	9,89
Piemaksas biļetes 0,25 EUR	14	3,25	41	10,25	X	X
Piemaksas biļetes ar 100% atlaidi	2	0,00	43	0,00	85	0,00
Biļetes ar 100% atlaidi	12032	0,00	3312	0,00	723	0,00
CARGO	221	409,68	112	364,11	197	1241,25
Kopā:	70959	83695,13	10253	9775,46	1880	2229,02
Biļetes, kuras noformētas ar elektronisko kases aparātu						
Pilnās biļetes	X	21510,65	X	30561,80	X	5413,52
Bagāžas biļetes	X	233,55	X	231,39	X	115,02
Piemaksas biļetes 0,25 EUR	X	0,00	X	1424,00	X	776,00
Piemaksas biļetes 0,70 EUR	X	126,00	X	0,00	X	0,00
Komforts 1,40 EUR	X	113,40	X	0,00	X	0,00
Kopā:	X	21983,60	X	32217,19	X	6304,54
Ieņēmumi:		105678,73		41992,65		8533,56

Tabulā 3.11. uzskatāmi redzams, ka Rīgas pasažieru apkalpošanas iecirknī, noformēto manuālo braukšanas biļešu skaits krasi atšķiras no pārējos konduktoru iecirkņos noformēto manuālo biļešu skaita, starpība starp Rīgas un Ogres konduktoru iecirkņiem ir 60706 biļetes, bet ar Daugavpils iecirkni – 69079 biļetes, no šiem datiem var spriest par nevienlīdzīgo darba apjoma sadalījumu pa konduktoru kontrolieru iecirkņiem.

Pamatojoties uz iepriekš analizēto situāciju, kā arī izvērtējot pirmajā nodaļā apskatīto teorētisko bāzi, autore nonākusi pie secinājuma, ka pilnībā jāpārveido uzņēmuma „Train to nowhere” Pasažieru pārvadājumu departamenta darba organizatorisko struktūru.

Apvienojot Rīgas, Jelgavas, Tukuma un Daugavpils konduktoru iecirkņus, tiks iegūts viens konduktoru kontrolieru iecirknis. Tas nozīmē, ka tiks iekonomēts gan uz darbinieku skaita samazināšanu, gan uz pilnīgu pasažieru stundu izskaušanu. Uzlabosies savstarpējā komunikācija starp Pasažieru pārvadājuma departamenta vadītāju un Rīgas PAD vadītāju, kas izslēgs problēmu, ka tīri cilvēcīgu faktoru dēļ līdz kādam no Pasažieru apkalpošanas daļu vadītājiem nav nonākusi svarīga informācija. Tiks novērsta problēma ar apkalpojamo dīzeļvilcienu un elektrovilcienu sadalījumu starp konduktoru kontrolieru iecirkņiem. Kā jau iepriekš darbā autore minēja, tad pašreizējās situācijā visvairāk cieš lielākais konduktoru kontrolieru iecirknis, tas ir Rīgas konduktoru kontrolieru iecirknis. Viena iecirkņa ietvaros, arī vecākajam darbu rīkotājam būs vieglāk sastādīt darba grafiku, jo tā kā struktūras izmaiņu dēļ darba apjoms samazināsies arī vadošajiem inženieriem, kuri gatavo konduktoru kontrolieru darba tūres, tad izmainītās tūres, uz nākamo mēnesi, inženieri varēs nodrošināt laicīgi.

Pasažieru pārvadājumu departamenta modelēto struktūru autores izveidojusi attēlā 3.8.



3.8. attēls, „Train to nowhere” Pasažieru pārvadājumu departamenta modelētā organizatoriskā struktūra

Kā var redzēt, šī struktūra ir vienkāršāka, pārvaldamāka nekā iepriekšējā, un ar atgriezenisku saikni starp darbiniekiem.

Šo mērķi var sasniegt tikai savstarpēji sadarbojoties ar pārējiem uzņēmuma departamentiem un nodaļām, tikai pareizi izstrādāta organizācijas struktūra, dos iespēju uzņēmumam veiksmīgi darboties.

Konkrēti jānosaka, katras uzņēmuma struktūrvienības veicamie uzdevumi un sasniedzamie mērķi. Jānodrošina, lai darbinieku veicamie darba pienākumi nedublētos, kas noved pie lika darba laika patēriņa un nenes nekādu ekonomisko labumu. Jānovērš situācijas, kad dažādu līmeņu vadītāju rīkojumu ir pretrunā viens ar otru. Veidojot uzņēmuma struktūru, vajadzētu mēģināt izveidot tādu organizāciju, kad katra vadītāja veicamie pienākumi un atbildība būtu sadalīti pa darbībasveidiem. Šajā gadījumā vadītājs atbild par veicamajiem pienākumiem, par darbiniekiem, uz kuru darba profesionalitāti pilnībā var paļauties, Uzņēmuma „Train to nowhere” personāldaļai jāizstrādā darbības stratēģija un jāveic dažādi pasākumi, lai varētu ieinteresēt potenciālos darbiniekus, kā arī noturēt jau strādājošos. Jāmēģina pārliecināt darbiniekus, par izaugsmes iespējām, augstāka līmeņa darbinieka izvēlei, vispirms jāmeklē šis darbinieks no iekšējām rezervēm, lai darbinieki saprastu, ka viņiem ir iespēja augt profesionālajā jomā.

Pēc autores domām, uzņēmuma personāldaļa nesaņem atbalstu no vadības, kas arī rada tālejošas problēmas, jo daļas darbinieki vienmēr ir spiesti pakļauties vadības spiedienam.

Kā jau autore iepriekš minēja, uzņēmums jau gadiem cīnās ar konduktoru kontrolieru štata nodrošināšanas problēmām. Esošie darbinieki ir pārguruši, jo viņiem jāveic arī iztrūkstošo darbinieku darba pienākumi.

Ekonomikas daļai jāveic analīze, par iespējām materiāli stimulēt jau esošos darbiniekus, kas varētu tos pozitīvi motivēt.

Mārketinga daļai jāizstrādā plāns, kā piesaistīt jaunus klientus pasažieru pārvadājumiem, jācenšas veicināt uzņēmuma tēla atpazīstamību, jāveido sabiedrībā sapratne par to, ka vilciens ir ātrākam, ērtākam un precīzākam pārvietošanās veids.

Pasažieru pārvadājumu departamenta vadītājam un vadītāja vietniekam jātiek galā ar „pātagas principa” izmantošanu attiecībā ar darbiniekiem, jo pārbaidīts un pozitīvi nemotivēts darbinieks, nestrādā ar pilnu atdevi, kas liedz sasniegt labus rezultātus. Darbinieki, kuri tiek pozitīvi motivēti, jūtas droši par savu nākotni, ir lepni par uzņēmumu, kurā strādā, kā arī cenšas sasniegt uzņēmuma kopējos mērķus.

SECINĀJUMI UN PRIEKŠLIKUMI

Pamatojoties uz diplomdarbā veiktajiem pētījumiem, darba autore nonākusi pie sekojošiem secinājumiem:

- 1) Viens no svarīgākajiem uzņēmuma attīstības posmiem ir pareizas uzņēmuma organizatoriskās struktūras izveide;
- 2) Centralizētajā organizācijā visa vara koncentrējas viena vadītāja rokās, savukārt decentralizētajā organizācijā vara ir vairākiem dažāda līmeņa vadītājiem, kā rezultātā darbinieki tiek vairāk motivēti, jo pastāv izaugsmes iespējas;
- 3) Uzņēmuma vadītājiem jāprot elastīgi pielāgoties darbaspēka izmaiņām, operatīvi reaģējot uz pozitīvām vai negatīvām tendencēm;
- 4) Uzņēmumu vadītājiem ir jāseko darbaspēka piedāvājuma un pieprasījuma tendencēm Latvijā;
- 5) Svarīgs faktors ir veiksmīga personāldaļas darbība, daļas darbinieki, kuri apzinās un izvērtē problēmas, kuras saistītas ar personāla nodrošināšanu.
- 6) Vājinošs faktors personāldaļas darbībā ir vadības atbalsta trūkums, jo bez vadības atbalsta, pat kompetenti daļas darbinieki neko nevar izmainīt uzņēmuma darbības politikā;
- 7) Darbaspēka izmaksas būtiski ietekmē uzņēmuma konkurētspēju, jo palielinoties darba algai, palielinās arī darbaspēka izmaksas, kuras ne vienmēr kompensējas ar preču vai pakalpojumu cenu kāpumu;
- 8) Nepietiekošs darbaspēks un kadru mainība nelabvēlīgi ietekmē uzņēmuma finanses;
- 9) Darba alga ir viens no svarīgākajiem darbinieku motivēšanas rīkiem. Darbiniekam ir jājūtas novērtētam, ar darba samaksas apjomu vajadzētu izcelt labākos darbiniekus, nevis maksāt visiem vienādi;
- 10) Darbinieku motivācija paaugstinās, ja ir skaidri un saprotami darba pienākumi. Tiem ir jāatbilst darbinieka kvalifikācijas un profesionalitātes līmenim, bet darbiniekam savlaicīgi un pilnīgi jāsaņem informācija, lai būtu iespējams pilnvērtīgi piedalīties uzņēmuma darbā. Šādā gadījumā arī paaugstināta darba samaksa būs atbilstīga ieguldītā darba apjomam;
- 11) Darbaspēka darbu ietekmējošie faktori ir darbinieku izglītība, valodu prasmes, spēja darboties kolektīvā un komunicēt ar kolēģiem un klientiem;
- 12) Darba ražīgums var kristies, piemēram, vadītāja neadekvātas uzvedības un pieņemto lēmumu ietekmes rezultātā, kas izraisa konfliktus un neapmierinātību kolektīvā;

- 13) Darba devējam jāapzinās, ka neapmierināti un nemotivēti darbinieki strādā sliktāk, ar mazāku atdevi;
- 14) Darbiniekiem jājūtas pienācīgi novērtētiem, rezultātā pieaug darba ražīgums, darbinieki strādā ātrāk un kvalitatīvāk, visi šie aspekti labvēlīgi ietekmē uzņēmuma finansiālo stāvokli;
- 15) Uzņēmuma finanšu analīzei svarīgākie izmantojamie rādītāji ir: likviditātes, maksātspējas un rentabilitātes rādītāji, kā arī bilances posteņu relatīvo rādītāju izmaiņu analīze;
- 16) Uzņēmuma „Train to nowhere” darbība ir saistīta ar pasažieru pārvadājumu nodrošināšanu pa dzelzceļu visā Latvijas teritorijā;
- 17) Uzņēmuma „Train to nowhere” saimnieciskā darbība, lielā mērā ir atkarīga no valsts dotāciju piešķiršanas kārtības, jo skatoties uz uzņēmuma ieņēmumu struktūru var redzēt, ka 67% no ieņēmumiem sastāda kompensācija par pasažieru ar braukšanas maksas atvieglojumiem pārvadāšanu;
- 18) Uzņēmuma „Train to nowhere” lielākais izdevumu postenis ir maksa par dzelzceļa infrastruktūras izmantošanu;
- 19) Uzņēmuma „Train to nowhere” darbinieku skaitam ir patstāvīga tendence samazināties, tas skaidrojams ar to, ka atlikušajiem darbiniekiem tiek uzlikti papildus darba pienākumi;
- 20) Uzņēmuma vadība pieņem nepārdomātus lēmumus par uzņēmuma strukturālajām izmaiņām;
- 21) Uzņēmumā netiek domāts par darbinieku darba apstākļu uzlabošanu, - konduktoriem braukšanas biļešu noformēšanai jāizmanto novecojošas tehnoloģijas, izrakstot braukšanas biļetes manuāli, kas palielina viena pasažiera apkalpošanas laiku. Noformējot biļetes ar elektronisko kases aparātu, to var izdarīt daudz ātrāk, tāpēc manuālās biļešu izrakstīšanas dēļ daļa pasažieru netiek apkalpoti un uzņēmums zaudē daļu ieņēmumu;
- 22) Pasažieru pārvadājumu departamentā strādā darbinieki, kuriem trūkst spējas strādāt kolektīvā, kā rezultātā samazinās darba ražīgums un pieaug darba slodze pārējiem saistītiem darbiniekiem;
- 23) Pasažieru pārvadājumu departamentā nav izstrādāti pilnīgi amata apraksti, darbiniekiem jāveic papildus uzdevumi, kuri nav amata aprakstā, šie pienākumi tiek attiecināti uz punktu „un citi vadības norādījumi”;

24) Pasažieru pārvadājumu departamentā nav izstrādāts vienlīdzīgs sadalījums pa apkalpojamo vilcienu veidiem: elektrovilcieni un dīzeļvilcieni, kas rada nevienmērīgu darbinieku noslogojumu.

Pamatojoties uz diplomdarbam izvirzīto mērķi un veiktajiem uzdevumiem, darba autore ir izstrādājusi sekojošus priekšlikumus:

- 1) Uzņēmuma „Train to nowhere” vadībai jāuzdod Pasažieru apkalpošanas departamenta vadītājam izstrādāt departamenta reorganizācijas plānu, kurš atbilst uzņēmuma interesēm, tas ir, nodrošināt, lai visi konduktori kontrolieri uzsāktu darbu Rīgā, kas ir visu vilcienu maršrutu sākuma un galapunkts, tādējādi iegūstot ekonomiju, jo samazinās pasažierstundu skaits, kas rodas konduktoriem kontrolieriem, atrodoties ceļā uz darba uzsākšanas vietu;
- 2) Uzņēmuma „Train to nowhere” vadībai jāiedziļinās un jānovērs reālā situācija uzņēmumā, kur Pasažieru pārvadājumu departamenta vadība un vadošie inženieri atklāti lobē Austrumu pasažieru apkalpošanas daļu;
- 3) Pasažieru pārvadājumu departamenta vadošajiem inženieriem jāizstrādā sava darba organizācijas optimizācijas priekšlikumi, lai saistītie darbinieki (vecākie darbu rīkotāji, darbu rīkotāji, konduktori kontrolieri), laicīgi saņemtu izstrādātās darba tūres;
- 4) Ekonomikas daļai jāizstrādā elastīga samaksas sistēma, lai varētu kompensēt ieguldīto darbu darbiniekiem, kuri kvalitatīvi veikuši darba pienākumus, veicot divas vai pat trīs reizes lielāku darba apjomu;
- 5) Finanšu departamentam jārisina jautājums par pilnīgu konduktoru kontrolieru nodrošināšanu ar elektroniskajiem kases aparātiem, kas sākotnēji palielinās uzņēmuma izmaksas, bet nākotnē nesīs ekonomisku labumu, jo strādājot ar kases aparātiem, tiek apkalpoti vairāk pasažieri, kas palielina uzņēmuma ieņēmumus;
- 6) Personāldaļas darbiniekiem jāizstrādā amata apraksti, kuri atbilst veicamajiem darba pienākumiem, lai izvairītos no situācijas, kad darbiniekiem jāveic ar amata aprakstiem nesaistīti pienākumi, kā arī jāveic darba noslodzes izpēte, un vajadzības gadījumā arī amata pienākumu pārdale starp darbiniekiem, jāizvērtē papildus darbinieku piesaistes nepieciešamība, vai pretēji – darbinieku skaita samazināšana.

IZMANTOTĀ LITERATŪRA UN AVOTI

1. LR likums *Par valsts sociālo apdrošināšanu* Saeima un Ziņotājs, Nr. 22, 27.11.1997.
Pieejams: <http://likumi.lv/doc.php?id=45466> (skatīts 20.12.2015.)
2. LR likums *Darba likums* Saeima un Ziņotājs, Nr. 15, 09.08.2001.(ar turpmākajiem grozījumiem)
Pieejams: <http://likumi.lv/doc.php?id=26019> (skatīts 15.12.2015.)
3. MK noteikumi Nr.435*Kārtība, kādā nosaka un kompensē ar sabiedriskā transporta pakalpojumu sniegšanu saistītos zaudējumus un izdevumus un nosaka sabiedriskā transporta pakalpojuma tarifu* MK un Latvijas Vēstnesis Nr.155, 11.08.2015.
Pieejams: <http://likumi.lv/ta/id/275812-kartiba-kada-nosaka-un-kompense-ar-sabiedriska-transporta-pakalpojumu-sniegsanu-saistitos-zaudejumus-un-izdevumus-un-nosaka-sab...>
(skatīts 17.12.2015.)
4. MK noteikumi *Noteikumi par uzņēmējdarbības riska valsts nodevas apmēru un darbinieku prasījumu garantiju fondā ieskaitāmās nodevas daļu* 2015.gadā MK un Latvijas Vēstnesis Nr.253, 19.12.2014.
Pieejams: <http://likumi.lv/doc.php?id=271105>] (skatīts 08.12.2015.)
5. *Darbspēka izmaksas 2014. gadā* Centrālā statistikas pārvalde
Pieejams:http://www.csb.gov.lv/sites/default/files/nr_18_darbaspeka_izmaksas_2014_15_00_lv.pdf (skatīts 13.12.2015.)
6. *Labour costs in the Baltic States*Eurostat
Pieejams:<http://ec.europa.eu/eurostat/tgm/refreshTableAction.do?tab=table&plugin=1&pcode=tps00173&language=en>] (skatīts 07.12.2015.)
7. *Minimālā stundas tarifa likme*2015. gadā LR Labklājības ministrija 02.12.2014.
Pieejams: <http://www.lm.gov.lv/news/id/6173>] (skatīts 27.12.2015.)
8. *Nodarbinātība un bezdarbs – galvenie rādītāji* Centrālā statistikas pārvalde
Pieejams:<http://www.csb.gov.lv/statistikas-temas/nodarbinatiba-un-bezdarbs-galvenie-raditaji-30263.html> (skatīts 05.12.2015.)
9. *Pasažieru apgrozība miljonos pasažierkilometru* Centrālā statistikas pārvalde
Pieejams:
http://data.csb.gov.lv/pxweb/lv/transp/transp_ikgad_transp/TR0280.px/table/tableViewLayout1/?rxid=cdbc978c-22b0-416a-aacc-aa650d3e2ce0 (skatīts 25.12.2015.)

10. *Pārvadāto pasažieru skaits milj. cilvēku* Centrālā statistikas pārvalde
Pieejams:
http://data.csb.gov.lv/pxweb/lv/transp/transp_ikgad_transp/TR0270.px/table/tableViewLayout1/?rxid=cdbc978c-22b0-416a-aacc-aa650d3e2ce0 (skatīts 25.12.2015.)
11. *Sociālās iemaksas* LR Labklājības ministrija
Pieejams: <http://www.lm.gov.lv/text/135>] (skatīts 05.12.2015.)
12. **Alsniņa R., Zolotuhina J., Bojarenko J.** *Vadības grāmatvedības pamati*, Rīgā, IU RaKa, 2000. 179.lpp.
13. **Baranovskis N., Zvanītājs J.** *Uzņēmējdarbības resursu organizēšana*, Rīgā, RTU 2002. 105.lpp.
14. **Forands I.** *Biznesa vadības tehnoloģijas* Rīgā, Latvijas izglītības fonds, 2009. 304.lpp.
15. **Gaga V.** *Darba ekonomikas un socioloģijas daudzlīmeņu sistēmas*, Rīgā, SIA Madris, 2013. 151.lpp.
16. **Grandāne M., Martemjanova E., Mārāne I., Mežaraupe V., Soopa A.** *Finanšu grāmatvedība* Rīgā, RaKa, 2004.169.lpp.
17. **Kaļķis H.** *Biznesa ergonomikas vadība* Rīgā, SIA Gutenbegs Druka 2014.155.lpp.
18. **Kālis I.** *Finanšu vadība* Latvijas Universitāte, Rīgā, 2002. 199.lpp.
19. **Paupa V., Šneidere R.** *Uzdevumu krājums finanšu analīzē* Latvijas Universitāte 2004. 42.lpp.
20. **Pelšs A.** *Izmaksu uzskaitē un pašizmaksas kalkulācija*, Rīga, Rēzeknes augstskola, 2000. 94.lpp.
21. **Petrova L. Alsniņa R.** *Esi uzņēmējs!*, Rīgā, Kamene 1999. 184. lpp.
22. **Rurāne M.** *Uzņēmējdarbības organizācija un plānošana*, Rīgā, Turība, 2002. 330.lpp.
23. **Saksonova S.** *Finanšu informācijas un pārskatu praktiskā izmantošana uzņēmumu finanšu lēmumu pieņemšanā* Rīgā, I.K.INFO TILTS,2012. 313.lpp.
24. **Šneidere R.** *Finanšu analīzes metodes uzņēmuma maksātspējas prognozēšanai* SIA Lietišķās informācijas dienests, 2009.232 lpp.,
25. **Tīse L., Vasiļjeva V.** *Grāmatvedība*, Rīgā, RTU izdevniecība, 2010. 87.lpp.
26. **Vorončuka I.** *Personāla vadība*, Rīgā, Latvijas Universitāte 2009. 399. lpp.
27. **Евтихов О.** *Психология управления персоналом*, Санкт-Петербург, Речь, 2010. 317с.
28. **Жолобов Ю.В.** *Формула управления*, Москва, Либерей-Бибинформ, 2005. 167 с.

29. **Харский К.В.** *Благонадежность и лояльность персонала*, Санкт-Петербург, Питер, 2003. 495 с.
30. *AS "Autotransporta direkcija" mājas lapa* [tiešsaistē]
Pieejams: <http://www.atd.lv/lv> (skatīts 26.12.2015.)
31. *Eiropas Reģionālās attīstības fonda nacionālā programma „Rīgas pilsētas dzelzceļa pasažieru pārvadājumu attīstība 2005. -2013. gadam”*
Pieejams:
http://www.sam.gov.lv/images/modules/items/DOC/item_709_SAM_NP_1.2.4..doc
(skatīts 12.12.2015.)
32. *Latvijas Republikas Finanšu ministrijas mājas lapa* [tiešsaistē]
Pieejams:
http://www.fm.gov.lv/lv/sadalas/nodoklu_politika/iedzivotaju_ienakuma_nodoklis/
(skatīts 08.12.2015.)
33. *Nodarbinātības valsts aģentūras mājas lapa*[tiešsaistē]
Pieejams; <http://www.nva.gov.lv/eures/index.php?cid=7&mid=51>(skatīts 14.12.2015.)
34. *Nodarbinātības valsts aģentūras mājas lapa* [tiešsaistē]
Pieejams; <http://www.nva.gov.lv/eures/index.php?cid=7&mid=78> (skatīts 14.12.2015.)
35. *Uzņēmuma „Train to nowhere” mājas lapa* [tiešsaistē]
Pieejams: <http://www.pv.lv/lv/> (skatīts 28.12.2015.)
36. „Train to nowhere” gada pārskats par 2014.gadu.
37. „Train to nowhere” darbības stratēģija.
38. Uzņēmuma „Train to nowhere” npublicētie materiāli.

Diplomdarbs „Uzņēmuma darba organizācijas pilnveidošana finansiālā stāvokļa uzlabošanai”
izstrādāts LU Ekonomikas un vadības fakultātē.

Ar savu parakstu apliecinu, ka pētījums veikts patstāvīgi, izmantoti tikai tajā norādītie
informācijas avoti un iesniegtā darba elektroniskā kopija atbilst izdrukai.

Autors: _____ I. Šlapina

Rekomendēju darbu aizstāvēšanai

Vadītāja: Dr. ekon., profesore Inta Brūna _____

Recenzents: Dr.ekon., asoc. profesore Inta Millere

Darbs iesniegts Grāmatvedības un audita katedrā: _____

Dekāna pilnvarotā persona: metodiķe Alla Ščukina _____

Darbs aizstāvēts diplomdarbu gala pārbaudījumu komisijas sēdē

_____ Vērtējums _____

Komisijas sekretāre: _____